

Natalija Kaminskienė

TEISINĖS DERYBOS



TEISINĖS DERYBOS

NATALIJA KAMINSKIENĖ

TEISINĖS DERYBOS

Monografija



Vilnius, 2019

Recenzavo:

PROF. DR. KĘSTUTIS PELECKIS

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

PROF. DR. JOLANTA SONDAITĖ

Mykolo Romerio universitetas

DOC. DR. AGNĖ TVARONAVIČIENĖ

Mykolo Romerio universitetas

Rekomenduota spausdinti:

Mykolo Romerio universiteto Teisės mokyklos Privatinės teisės instituto
nutarimu 2018 m. gruodžio 7 d. posėdyje (protokolo Nr. 1 PTI-5)

Mykolo Romerio universiteto Teisės mokyklos tarybos nutarimu
2019 m. sausio 11 d. posėdyje (protokolo Nr. 1 T-1)

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama

Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos

Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

© Natalija Kaminskienė, 2019

© Mykolo Romerio universitetas, 2019

© Ana Gorbatova, viršelio dailininkė, 2019

© VĮ Registrų centras, 2019

ISBN 978-9955-30-283-4 (internetinis)

ISBN 978-9955-30-284-1 (spausdintas)

*Skiriama mano gyvenimo vyrams –
sūnums Adamui ir Erikui bei mylimam vyrui Marekui*

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	9
ĮVADAS. DERYBŲ REIKŠMĖ TEISININKO PRAKTIKAI.....	11
PRATARMĖ.....	21
I SKYRIUS. TEISINĖS DERYBOS IR JŲ IŠSKIRTINUMAS.....	25
1.1. Teisinių derybų samprata.....	27
1.2. Teisininko vaidmuo teisinėse derybose	37
1.2.1. Teisininko lojalumo derybose pareiga klientui.....	38
1.2.2. Teisininko informavimo derybose pareiga klientui.....	43
1.2.3. Teisininko pareiga derybose laikytis profesinio elgesio taisyklių.....	44
1.2.4. Teisininko pareiga derybose veikti sąžiningai ir etiškai	47
1.2.5. Teisininko pareiga vesti derybas kompetentingai	57
1.2.6. Teisininko pareiga laikytis derybų proceso konfidencialumo	59
1.3. Teisinių derybų rūšys.....	61
1.4. Teisinių derybų nauda	68
II SKYRIUS. TEISINIŲ DERYBŲ STRATEGIJA, TAKTIKA IR STILIUS.....	71
III SKYRIUS. TEISINIŲ DERYBŲ STADIJOS	87
3.1. Pasirengimas deryboms	93
3.1.1. Pasirengimas deryboms dirbant su klientu	94
3.1.2. Asmeninis teisininko pasirengimas deryboms	99
3.2. Išanginė derybų stadija.....	130
3.3. Informacinė derybų stadija	136
3.3.1. Derybų siūlymų teikimas ir atsakymas į juos	137
3.3.2. Klausinėjimas ir informacijos atskleidimas informacinėje derybų stadijoje	150
3.3.3. Kai kurie informacijos teisinėse derybose perteikimo verbaliniu būdu ypatumai	156
3.3.4. Kai kurie neverbalinės informacijos perteikimo teisinėse derybose ypatumai	161

3.4. Pozicijų derinimo stadija	165
3.5. Baigiamoji derybų stadija	187
4 SKYRIUS. DERYBŲ TECHNIKOS	193
4.1. Dalyvių skaičiumi pranašesnė derybininkų komanda	197
4.2. Riboti įgaliojimai	198
4.3. „Blogasis“ ir „gerasis“ policininkas	201
4.4. Konkurencijos sukūrimas	202
4.5. Ekstremalus pradinis reikalavimas arba siūlymas	203
4.6. „Arba taip, arba niekaip“	205
4.7. Raštiškas pasiūlymas	207
4.8. Prastėjantys siūlymai	208
4.9. Nekonkretūs teiginiai	208
4.10. Sugretinimas	209
4.11. Lygiagrečios nuolaidos	210
4.12. Prieštaravimų pirkimas	211
4.13. Netikros nuolaidos	212
4.14. Oponento nuolaidų menkinimas	214
4.15. Laiko veiksnio taikymas	215
4.16. Derybų ribų nustatymas	218
4.17. Neigiama reakcija	219
4.18. Agresyvus elgesys	220
4.19. Tariamoji ekspertizė	223
4.20. Atvirkštinė psichologija	224
4.21. Apsimestinis nuobodulys ar nesidomėjimas	225
4.22. Pasyvumas	226
4.23. Kaltės jausmo sukėlimas	227
4.24. Gailesčio sukėlimas	228
4.25. Investicijos į derybas	230
4.26. Likusio skirtumo padalijimas	230
IŠVADOS	232
REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI	235
LITERATŪROS SĄRAŠAS	237

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	<i>Teisinių derybų stadijos skirtingų autorių darbuose ir jų palyginimas</i>	90
2 lentelė.	<i>Žmonių, leidusių eksperimentatoriui pasinaudoti kopijavimo aparatu skaičiai (procentais).....</i>	105
3 lentelė.	<i>Pasirengimo teisinėms deryboms planas</i>	128
4 lentelė.	<i>Trejojo argumentų poveikio santykis</i>	175
1 paveikslas.	<i>Derybų teisininko veikloje schema</i>	13
2 paveikslas.	<i>Teisinių derybų dalyvių santykiai</i>	36
3 paveikslas.	<i>Konfliktų sprendimo būdai pagal Thomo ir Kilmano sistemą.....</i>	76
4 paveikslas.	<i>Dviejų derybų šalių pozicijų santykis: derybų tikslų, pradinių pozicijų, BATNA, galima šalių susitarimo zona teisinėse derybose.....</i>	109
5 paveikslas.	<i>BATNA nustatymo principai</i>	110
6 paveikslas.	<i>Derybininkus supriešinantis išsidėstymas prie derybų stalo ...</i>	121
7 paveikslas.	<i>Bendradarbiauti skatinantis L raidės formos (kampinis) derybininkų išsidėstymas prie derybų stalo.....</i>	121
8 paveikslas.	<i>Sėdėjimas su oponentu toje pačioje derybų stalo pusėje</i>	122
9 paveikslas.	<i>Susėdimo prie derybų stalo vienai šaliai priešais kitą variantai.....</i>	123
10 paveikslas.	<i>Derybų dalyvių susėdimo prie derybų stalo variantai</i>	125
11 paveikslas.	<i>Įtikinėjimo metodų skirstymas pagal poveikį oponentui</i>	171

*„Versle, kaip ir gyvenime, jūs gaunate ne tai,
ko nusipelnėte, bet tai, ką išsiderėjote.“*

C. L. Karrassas¹

Siekiant pagrįsti šios monografijos **temos aktualumą** reikėtų pabrėžti, kad labai mažai žmonių dirba profesionaliais derybininkais, bet teisininkams praktikoje neišvengiamai tenka derėtis, nes daugumai iš jų tai neatsiejama sudėtinė darbo dalis. Paprastai derybos taip susipynusios su teise, kad daugelis profesionalių derybininkų yra kaip tik teisininkai. Šiais laikais nemažai teisininkų daugiau laiko praleidžia derėdamiesi, negu atstovaudami savo klientų interesams teisme. Taigi teisininkas ir derybos – klasikinis derinys.

Į klausimą, kada teisininkai derasi, dažniausiai išgirstame atsakymą – tada, kai dalyvauja derybų procese atstovaudami klientų interesams. Neatsitiktinai teisinėje literatūroje galima matyti tokių atvejų, kai teisininkai derasi, suskirstymą:

- derybos sukuriant teisinius santykius kliento vardu (pvz., bendrų įmonių steigimas, bendradarbiavimo santykių užmezgimas);
- derybos sudarant sandorius kliento vardu (pvz., nekilnojamojo turto pirkimas ir pardavimas, verslo sutarčių sudarymas, įmonių sujungimas);
- derybos atstovaujant klientams teisiniuose ginčuose iki teismo arba teisme².

Vis dėlto nurodytoji klasifikacija apima tik vieną iš teisininko veiklos, kurią vykdant derybos neišvengiamos, sričių – derybas atstovaujant klientams. Nors šis skirstymas ir yra logiškai pagrįstas, jo negalima laikyti išsamiau kalbant apie visus atvejus, kai teisininko praktika apima derybas.

¹ KARRASS, C. L. In business as in life, you don't get what you deserve, you get what you negotiate. Stanford Street Press, 1996.

² TEPLY, L. L. Legal negotiation in a nutshell. Thomson/West: St. Paul, 2005, p. 1.

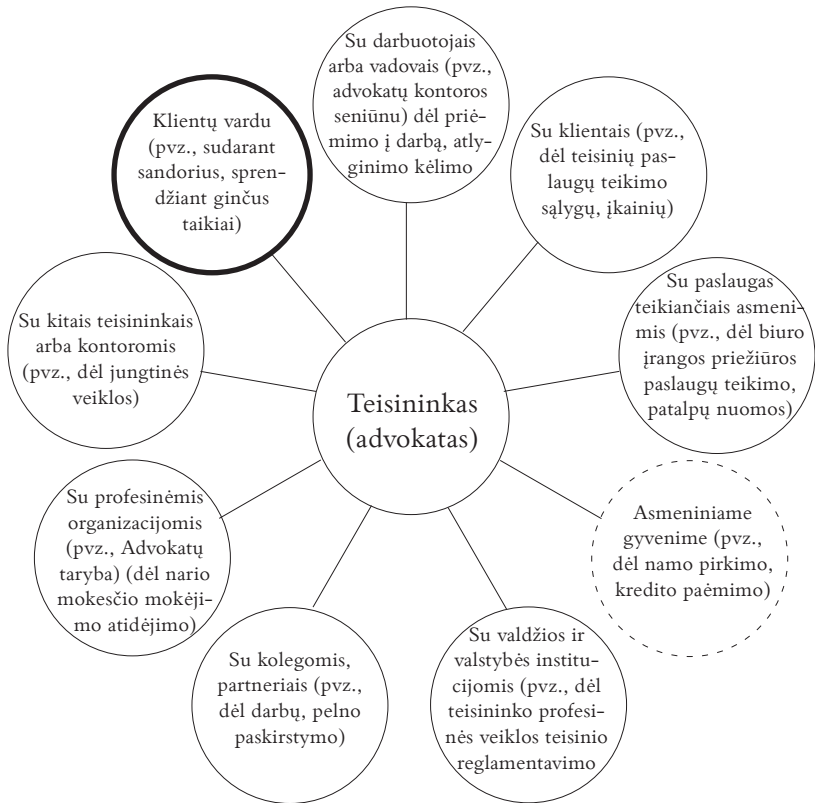
Iš tikrųjų derybos vyksta net tada, kai iš pirmo žvilgsnio neatrodo, kad deramasi – palaikant santykius su partneriais, padėjėjais, būsimais ir esamais klientais, paslaugų teikėjais ir kitais asmenimis. Dauguma teisininkų derybų įgūdžiais naudojasi kur kas dažniau, nei atrodo, ir dažniau negu kitais savo profesiniais gebėjimais.

Derybos vyksta taikos sutartimi užbaigiant pradėtus teismo procesus, sudarant ir vykdant sutartis, palaikant santykius su privačiais ir viešaisiais asmenimis bei institucijomis ar užsienio partneriais. Derantis galima pasiekti teigiamų rezultatų net tada, kai konkretus teisinis ginčas nebaigiamas taikos sutartimi. Kaip antai taikos sutartimi nebaigiamos derybinės diskusijos teismo proceso metu gali padėti išgryninti ginčytinus bylos dalykus, įrodinėjimo dalyką teismo procese, atmesti ne ginčo klausimus ir taip paspartinti teismo procesą. Tokiais atvejais svarbus net ne galutinis derybų rezultatas, bet pats derybų procesas ir tarpiniai jo rezultatai.

Derybos dėl sandorių, nors ir nesibaigusios tiesioginiu rezultatu, t. y. sandorio sudarymu, gali padėti pamatus ateities deryboms dėl naujų sandorių, ypač tais atvejais, kai derybininkai užmezga pozityvų ryšį. Net tada, kai teisininkų atstovaujami klientai nesudaro sandorio ir neketina toliau palaikyti tarpusavio santykių, šiems klientams atstovavę teisininkai gali pasinaudoti užsimezgusiu pozityviu tarpusavio kontaktu ir efektyviau vesti kitas derybas, atstovaudami jau kitiems klientams. Akivaizdu, kad naujųjų derybų sėkmės tikimybė bus didesnė.

Naudodamasis savo derybiniais įgūdžiais, teisininkas ne tik atstovauja kliento interesams, bet ir užmezga bei palaiko santykius su juo, sprendžia finansinius ir strateginius klausimus. Šiai veiklai reikia gerų derybinių įgūdžių. Net darbo vietoje (kontoroje ar įmonėje) teisininkas naudojasi derybiniais įgūdžiais palaikydamas santykius su partneriais, kolegomis teisininkais, padėjėjais, sekretoriais ir kitais darbuotojais. Vadinasi, didelę savo profesinio gyvenimo dalį teisininkas praleidžia derėdamasis. Akivaizdu, kad nuo šių savo profesinių įgūdžių jis negali atsiriboti ir asmeniniame gyvenime, kur irgi tenka derėtis.

Derybų teisininko veikloje schema yra pavaizduota 1 paveiksle.



1 paveikslas. *Derybų teisininko veikloje schema*

Remiantis pateiktąja schema galima pagrįsti teiginį, kad derybos sudaro svarbią ir neatsiejamą teisininko profesinės veiklos dalį.

Monografijos **problematiką** padeda pagrįsti tai, kad kaip tik civilinės teisės, kurios pagrindas yra šalių autonomijos, dispozityvumo ir sutarties laisvės principai, pobūdis lemia, kad šioje srityje dirbantys teisininkai, be savo bendrųjų kompetencijų, dar turėtų gebėti efektyviai derėtis. Vien Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse (toliau – Civilinis kodeksas) įtvirtinta sutarties sudarymo tvarka³ – šalys

³ Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Civilinis kodeksas. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 74-2262. 6.162 str. 1 d., 6.178 str. 1 d.

apsikeičia oferta ir akceptu, vėliau priešpriešine oferta ir vėl akceptu – neįmanoma paaiškinti visų teisinių derybų dėsningumą ir subtilybių (pvz., kas ir kada turėtų teikti siūlymą (ofertą) pirmas; ką daryti, jeigu oponentas į siūlymą akceptu neatsako, bet neatsisako toliau derėtis dėl sutarties sudarymo, ir pan). Kaip tik civilinės teisės srityje derybos vyksta dažniau negu kitose – administracinės ar baudžiamosios teisės srityse, dažniausiai jos yra turtinio pobūdžio. Vesdamos derybas kitose teisės šakose šalys turi mažiau laisvės, nes yra ribojamos viešojo intereso, atitinkamai ir derybos vyksta rečiau.

Taigi neabejotina, kad teisininkas turi išmanyti derybų procesą ir išlavinti derybų įgūdžius. Teisininkai yra ypatinga derybininkų kategorija – jie turi tinkamą išsilavinimą, kreipia dėmesį į detales, stengiasi išvengti rizikos ir yra įpratę rungtis⁴, kita vertus, net visos minėtosios savybės nepadeda užtikrinti, kad teisininkas bus puikus derybininkas. Nors ir esama poreikio išmanyti derybų procesą ir gebėti efektyviai derėtis, tik nedaugelis iš jų galėtų pasigirti tuo, kad studijuodami teisę mokėsi derybų dalyko. Teisinių derybų procesas yra tik netiesiogiai aptariamas per tradicines teisės disciplinų studijas.

Pabrėžiant monografijos *temos ištirtumą*, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad derybos neretai tyrinėjamos psichologijos ir sociologijos mokslų, nes jų objektas yra žmogus bei jo elgesys, taip pat vadybos ir net matematikos („žaidimų teorija“; arba matematinių modelių, kuriais tiriami konfliktai ir protingų bei racionalių sprendimų priiminėtojų bendradarbiavimas, mokslas⁵), gerokai rečiau – teisės mokslo. Kai kurie mokslininkai derybas teisiniuose ginčiuose tyrinėja taikydami kitų socialinių mokslų (pvz., psichologijos) empirines išvadas. Antai autoriai R. Birke ir C. R. Fox tyrinėjo psichologines kliūtis, trukdančias priimti racionalius teisinių ginčų sprendimus, – kokią įtaką psichologiniai principai kaip „inkaro“ efektas ir pozityvios iliuzijos daro teisininkams artėjant teismo procesui civiliniuose ginčiuose⁶. R. Korobkinas ir C. Guthrie nagrinėjo, kaip žmogaus psichologija ir

⁴ TRASK, A.; DEGUIRE, A. Betting the company: complex negotiation strategies for law and business. New York: Oxford University Press, 2013, p. 34.

⁵ OSBORNE, M. J.; RUBINSTEIN, A. A course in game theory. Massachusetts Institute of Technology, 1994, p. 7.

⁶ BIRKE, R.; FOX, C. R. Psychological principles in negotiating civil settlements. *Harvard Negotiation Law Review*, 1999, 4: 1–57.

šališkumas gali veikti sprendimų priėmimą teisinėse derybose⁷ ir kaip psichologinės nuostatos trukdo šalims pasiekti susitarimą per teisinės derybas⁸. Psichologijos ir teisinių derybų simbiozę galima matyti moksliniuose tyrimuose, taip pat J. J. Rachlinski⁹, M. Kelman¹⁰ ir kitų mokslininkų darbuose. Teisinė ir ekonominė derybų analizė pateikiama M. L. Wachterio ir G. M. Coheno darbe¹¹.

Teisės moksle derybų analizė tapo aktyvesnė per pastaruosius tris dešimtmečius. Kai kurie šios srities mokslininkai savo darbuose teisi-nėms deryboms analizuoti pasirinko rekomendacijų metodą. Iš tokių mokslinių ir praktinių darbų labiausiai išsiskiria R. Fisherio ir W. Ury¹² darbai, kartais dar vadinami derybų biblija. Juose autoriai derybų teo-riją grindžia patarimais, kaip reikėtų spręsti probleminius derybų pro-ceso etapus: įveikti aklavietes, oponentų priešišlumą ir pan.

⁷ KOROBKIN, R.; GUTHRIE, C. Heuristics and biases at the bargaining table. *Marquette Law Review*, 2004, 87: 795–808.

⁸ KOROBKIN, R.; GUTHRIE, C. Psychological barriers to litigation settlement: an experimental approach. *Michigan Law Review*, 1994, 93: 107–192.

⁹ RACHLINSKI, J. J. Gains, losses, and the psychology of litigation. *Southern California Law Review*, 1996, 70: 113–184.

¹⁰ KELMAN, M.; ROTTENSTREICH, Y.; TVERSKY, A. Context-dependence in legal decision making. *The Journal of Legal Studies*, 1996, 25: 287–318.

¹¹ WACHTER, M. L.; COHEN, G. M. The law and economics of collective bargaining: an introduction and application to the problems of subcontracting, partial closure, and relocation. *University of Pennsylvania Law Review*, 1988, 136: 1349–1417.

¹² FISHER, R.; URY, W. Getting to yes: negotiating agreement without giving in. 2 ed., New York: Penguin, 1992; URY, W. Getting past no: negotiating in difficult situations. New York (N.Y.): Bantam Books, 2007.

Klasikiniais darbais teisinių derybų tema laikytini D. G. Gifford¹³, C. B. Craverio¹⁴, J. Folberg ir D. Golanno¹⁵, L. L. Teply¹⁶ darbai, kuriuose autoriai teisines derybas analizuoja klientams atstovaujančių advokatų arba teisininkų požiūriu.

Pozityviųjų teisinių derybų teoriją išplėtojo R. Korobkinas¹⁷. Ne mažai darbų teisinių derybų tematika paskelbė C. Menkel-Meadow¹⁸. Apie derybas teisininkams rašė T. Guernsey¹⁹, R. H. Mnookinas²⁰, R. G. Shell²¹, monografiją parengė Lenkijos mokslininkė A. Jakubiak-Mironczuk²².

Kai kurie mokslininkai nagrinėjo tam tikrus teisinių derybų aspektus ir teisinių derybų vykstant atskirų kategorijų ginčams ypatumus. Pavyzdžiui, apie atsiprašymo galią per teises derybas (at-

¹³ GIFFORD, D. G. *Legal negotiation: theory and applications*. St. Paul, Minn: West Publishing, 1998; GIFFORD, D. G. *Legal negotiation theory and practice*. 2 ed., Thomson/West: St. Paul, 2007; GIFFORD, D. G. A context-based theory of strategy selection in legal negotiation. *Ohio State Law Journal*, 1985, 46: 41–94; GIFFORD, D. G. The synthesis of legal counseling and negotiation models: preserving client-centered advocacy in the negotiation context. *UCLA Law Review*, 1987, 34: 811–862.

¹⁴ CRAVER, C. B. *Skills and values: legal negotiating*. 2 ed. LexisNexis/Matthew Bender, 2012; CRAVER, C. B. *Effective legal negotiation and settlement*. Lexis Nexis/Matthew Bender, 2009.

¹⁵ FOLBERG, J.; GOLANN, D. *Lawyer negotiation: theory, practice, and law*. Walters Kluwer, 2010.

¹⁶ TEPLY, L. L. *Legal negotiation in a nutshell*. Thomson/West: St. Paul, 2005.

¹⁷ KOROBKIN, R. A positive theory of legal negotiation. *Georgetown Law Journal*, 2000, 88: 1789–1831.

¹⁸ MENKEL-MEADOW, C. Toward another view of legal negotiation: the structure of problem solving. *UCLA Law Review*, 1984, 31: 754–842; MENKEL-MEADOW, C. Legal negotiation: a study of strategies in search of a theory. *Law and Social Inquiry*, 1983, 8: 905–937; MENKEL-MEADOW, C. Lawyer negotiations: theories and realities – what we learn from mediation. *The Modern Law Review*, 1993, 56: 361–379; MENKEL-MEADOW, C. When winning isn't everything: the lawyer as problem solver. *Hofstra Law Review*, 2000, 28: 905–924.

¹⁹ GUERNSEY, T. F. *A practical guide to negotiation*. NITA, 1996.

²⁰ MNOOKIN, R. H., *et al.* *Beyond winning: negotiating to create value in deals and disputes*. Harvard: Belknap press, 2000.

²¹ SHELL, R. G. *Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people*. New York: Viking, 1999.

²² JAKUBIAK-MIRONCZUK, A. *Negocjacje dla prawników – prawo cywilne*. Wolters Kluwer Polska, 2010.

siprašymo tinkamumo strategijas ir galimą atsiprašymo įtaką teismo procesui) rašė J. K. Robbennolt²³, J. R. Cohenas²⁴, E. Latifas²⁵, P. Lavensas²⁶, o apie teisinių derybų ypatumus taikant informacines technologijas (vadinamąsias *e. derybas*) – J. Nadleris²⁷.

Lietuvoje teisinių derybų tema dažniausiai buvo nagrinėjama remiantis kolektyviniais darbo ginčais ir ikisutartiniais santykiais. Apie kolektyvines derybas sprendžiant darbo ginčus rašė D. Petrylaitė²⁸, G. Dambrauskienė²⁹ ir kiti autoriai. Draudimas vesti derybas neturint tikslo sudaryti sutartį ir reikalavimas nenutraukti toli pažengusių derybų ikisutartinuose santykiuose be pakankamos priežasties nagri-

²³ ROBBENNOLT, J. K. Apologies and legal settlement: an empirical examination. *Michigan Law Review*, 2003, 102: 460–516; ROBBENNOLT, J. K. Attorneys, apologies, and settlement negotiation. *Harvard Negotiation Law Review*, 2008, 13: 349–396.

²⁴ COHEN, J. R. Advising clients to apologize. *Southern California Law Review*, 1999, 72: 1009–1069.

²⁵ LATIF, E. Apologetic justice: evaluating apologies tailored toward legal solutions. *Boston University Law Review*, 2001, 81: 289–320.

²⁶ LAVENS, P. Negotiation and apologies: the role of an apology, the role of the law and the role of the lawyer. 2013 [žiūrėta: 2015-04-09]. Prieiga per internetą: <<http://ssrn.com/abstract=2473234> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2473234>>.

²⁷ NADLER, J. Rapport in legal negotiation: How small talk can facilitate e-mail deal-making. *Harvard Negotiation Law Journal*, 2004, 9: 225–253 [žiūrėta: 2016-04-13]. Prieiga per internetą: <<http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/haneg9&div=8&id=&page>>; NADLER, J.; SHESTOWSKI, D. Negotiation, information technology, and the problem of faceless other. *Negotiation Theory and Research*, 2006, p. 145–172 [žiūrėta: 2016-04-13]. Prieiga per internetą: <http://www.law.northwestern.edu/faculty/fulltime/nadler/Nadler_Shestowsky.pdf>.

²⁸ PETRYLAITĖ, D. Šakos kolektyvinių derybų institutas viešajame sektoriuje. *Teisė*, 2008, 66: 7–20; PETRYLAITĖ, D. Kolektyvinių derybų vaidmuo ir reikšmė sprendžiant kolektyvinius darbo ginčus: Lenkijos praktika ir perspektyvos Lietuvoje. *Jurisprudencija*, 2005, 74: 23–29; PETRYLAITĖ, D.; JASELIONYTĖ, V. Kolektyvinės darbuotojų teisės Europos socialinėje chartijoje (pataisytoje) ir jų realizavimas Lietuvoje, 2010, 5: 419–441 ir kt.

²⁹ DAMBRAUSKIENĖ, G. Socialinio dialogo teisiniai pagrindai. *Jurisprudencija*, 2005, 74: 13–22; DAMBRAUSKIENĖ, G. Kolektyvinių derybų principai tarptautinėje ir Lietuvos darbo teisėje. *Jurisprudencija*, 2003, 40: 5–13 ir kt.

nėjamas D. Ambrasienės ir S. Cirtautienės³⁰, A. Jakaitės³¹ darbuose. Pastaroji autorė dar rašė ir ikisutartinių teisinių derybų temą³², o šalių lygiateisiškumo derybų etape sudarant viešosios teisės sutartis temą nagrinėjo A. Stonys³³. Vis dėlto konkretaus mokslinio tyrimo, kurio objektu būtų teisinės derybos kaip atskiras procesas, Lietuvoje iki šiol nebuvo atlikta.

Atitinkamai šios monografijos *tyrimo objektas* – teisinės derybos kaip atskiras procesas, o *darbo tikslas* – išanalizuoti teisinės derybas kaip atskirą procesą, atskleidžiant šio proceso ir jame dalyvaujančių asmenų elgesio ypatumus. Darbo tikslas įgyvendintas atlikus keturias *užduotis*: (1) ištyrus teisinių derybų sampratą ir jų išskirtinumą, kurį lemia ypatinga teisininko funkcija jose; (2) nustatius derybų strategijos, taktikos ir stiliaus taikymo teisinėse derybose ypatumus; (3) atskleidus teisinių derybų stadijų tikslus ir turinį; (4) išanalizavus teisinėms deryboms tinkamų derybinių technikų esmę ir jų neutralizavimo priemones. Monografijoje aptariami ir šiais laikais itin aktualūs teisinių derybų etikos klausimai. Tokia nuodugni teisinių derybų proceso analizė leis skaitytojui įžvelgti visas derybų teikiamas galimybes, nuosekliai įvertinti patį derybų procesą, be to, sustiprins pasitikėjimą savo jau turimais ir lavinamais derybų įgūdžiais.

Monografijoje taikyti šie pagrindiniai *tyrimo metodai*: dokumentų analizės ir loginis-analitinis metodai taikyti tiriant teisinės derybas reglamentuojančius teisės aktus; remiantis mokslinės literatūros analizės, sisteminės analizės ir apibendrinimo metodais vertinti moksliniuose darbuose aptariami teisinių derybų ypatumai ir problematika, teisininko funkcija teisinių derybų procese, daromos tyrimo išvados; apklausos metodas buvo taikomas siekiant atskleisti tiriamųjų (advo-

³⁰ AMBRASIENĖ, D.; CIRTAUTIENĖ, S. Ikisutartinės atsakomybės kvalifikavimo problema: sutartinė, deliktinė ar *sui generis*. *Jurisprudencija*, 2008, 10: 52–63.

³¹ JAKAITĖ, A. Sąžiningumo imperatyvas ikisutartinuose santykiuose: turinys ir taikymo problematika. *Teisė*, 2011, 79: 76–91; JAKAITĖ, A. Pareiga atskleisti informaciją komercinių ikisutartinių santykių kontekste. *Teisė*, 2011, 81: 104–118.

³² JAKAITĖ, A. Civilinė atsakomybė esant ikisutartiniams santykiams: disertacija. Vilniaus universitetas, 2012. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20121001_093454-60547/DS.005.0.01.ETD> (2015-04-11).

³³ STONYS, A. Viešumas ir lygiateisiškumas viešosios teisės sutartyse. *Teisė*, 2013, 87: 152–166.

katų) elgsenos per teises derybas ypatybes (apklausa atlikta 2015 m. kovą vykusio Lietuvos advokatų visuotinio susirinkimo metu).

Pastaraisiais metais kai kuriuose Lietuvos universitetuose teisiųjų derybų tema buvo pradėta dėstyti alternatyvaus civilinių ginčų sprendimo tematikoje ir tik išimtiniais atvejais studentams buvo siūloma studijuoti atskirą teisiųjų derybų studijų dalyką. Taip yra todėl, kad derybos dažniau susijusios su žmonių santykiais ar emociniu intelektu nei su teisės normų taikymo ir aiškinimo procesais. Derybų procesas neretai veikiamas psichologinių, sociologinių teorijų ir reiškinių. Dėl to ši monografija, nors pirmiausia yra skirta teisiųjų derybų specifikai ištirti, neišvengiamai apima ne tik grynai teisinius, bet ir psichologinius bei sociologinius derybų aspektus. Vadinasi, šis darbas turėtų būti įdomus bei naudingas ne tik teisininkams, bet ir visiems derybomis besidomintiems asmenims.

Praktikuojantieji teisininkai, ruošdamiesi deryboms, labai daug laiko skiria teisiniams, faktiniams, ekonominiams, net politiniams ginčo aspektams nagrinėti, o derybų strategiją parengia vos per keliolika minučių. Pradėdami derybas daugelis teisininkų apmąsto tik tris dalykus, tiesiogiai susijusius su jų derybų strategija: *pirma*, savo apatinę derybų ribą; *antra*, savo maksimalius derybų tikslus; ir *trečia*, savo pradinį derybų siūlymą. Visų pirma pateikę savo pradinį siūlymą, toliau improvizuoja, nes derybas laiko neprognozuojamu procesu. Ir tik nedaugelis teisininkų skaito naujausią literatūrą apie derybas, analizuoja savo ankstesnių derybų rezultatus, padarytas klaidas ir tinkamiausias derybų technikas. Praktika rodo, kad daugelį palankiai susiklosčiusių teisiųjų santykių lemia ne vien tik žinios, bet ir derybų įgūdžiai. Prasti derybų įgūdžiai net gali tapti priežastimi klientui pareikšti ieškinį dėl teisininko, kuris savo netinkamais veiksmais per derybas klientui padarė žalos. Šie faktai turėtų paskatinti teisininkus ne tik nuolat tobulinti savo materialiosios ar proceso teisės žinias, bet ir lavinti derybų įgūdžius. Taigi ši monografija galėtų būti naudinga teisininkams praktikams, siekiantiems kelti savo kvalifikaciją ir tobulėti.

PRATARMĖ

Kaip būtų galima atsakyti į šios knygos skaitytojo, vis dar abejojančio savo derybų įgūdžiais, klausimus: „Ar gebėsiu perprasti teisinių derybų subtilybes?“, „Ar pakaks teisinių žinių ir gebėjimų tapti sėkmingu derybininku?“ Kaip rodo autorės teisinių derybų dalyko dėstymo patirtis, ne visada studentai, kurie geba perprasti ir puikiai taikyti abstrakčias teisės normas hipotetiniams santykiams, taip pat gerai atlieka ir praktines derybų užduotis. Insценizuotu derybas geriausiai sekasi tiems, kurie turi geresnių asmeninio bendravimo įgūdžių, t. y. vadinamąjį emocinį intelektą, būtiną bendraujant su kitais asmenimis. Kaip tik tokie asmenys geriau perpranta kitus žmones, pastebi ir tinkamai interpretuoja jų neverbalinę raišką, supranta, kas yra nutylima ar pasakoma užuominomis, geba pajusti, kokiais argumentais per derybas bus lengviausia paveikti skirtingus oponentus. Dėl to norėtųsi paraginti visus skaitytojus, kad ir kokie būtų jų rezultatai studijuojant tradicines teisės disciplinas, pasitikėti savo jėgomis ir lavinti įgimtą emocinį intelektą – tik tokiu atveju šioje monografijoje dėstomos žinios leis tapti puikiais derybininkais.

Deja, gebėjimas kompetentingai vesti derybas nėra toks pat įgimtas kaip mėlynos akys, valingas smakras ar miklus liežuvis. Galima turėti įgimtų savybių lengvai įtikinti žmones, pagauti ir suprasti jų siunčiamus neverbalinius signalus, gebėti skaityti tarp eilučių, bet šios savybės dar nelemia, kad tapsite sėkmingu derybininku. Derybų įgūdžiai nėra įgimti, jie įgyjami. Daugelį jų turi kiekvienas. Neatmestina galimybė, kad skaitydami šią knygą rasite daug jums jau žinomų tiesų, nes gyvenime intuityviai deratės kaip išmintingoji pelėda arba gudrioji lapė³⁴. Tokiu

³⁴ Derybų teorijoje, pagal analogiją su politikos moksluose taikoma politikų klasifikacija, derybininkų stiliui ir elgesiui derybose klasifikuoti taikoma animalistinė klasifikacija, kuria remiantis nustatomi šie derybininkų tipai: derybininkas-asilas, kurio elgesys per derybas yra sunkiai prognozuojamas – dažniausiai neracionalus ir nepaaiškinamas, todėl sudėtinga numatyti kitą derybų žingsnį; derybininkas-avis, kuris lengvai pasiduoda oponento įtakai ir manipuliavimui, neretai sutinka su jam siūloma pozicija, plaukia pasroviui, kartais net derasi pats su savimi; derybininkas-lapė – gudrus, siekiantis kuo geriau apginti savo arba kliento interesus, turintis vienintelį tikslą – gauti naudos ar laimėti derybas taikant derybų technikas ir gudrybes; derybininkas-pelėda – aukščiausia derybininkų kategorija, kuriai priskiriami derybininkai,

atveju tikėtinas teigiamas šios monografijos skaitymo rezultatas — didesnis pasitikėjimas savo derybų įgūdžiais ir mintyse susiformavęs struktūrizuotas derybų proceso bei jo metu taikytinų technikų planas. Skaitytojams, kurie iš šios knygos puslapių sužinos apie naujas derybų technikas arba suvoks galimybę patobulinti jiems jau žinomas, rekomenduoju įgijus tam tikrų žinių (pvz., kokia galėtų būti taikoma nauja derybų technika, kaip ją taikyti konkrečiam derybų atvejui) vadovautis savo intuicija (ar naujoji derybų technika būtų priimtina ir tinkama konkrečiam derybų atvejui) bei įgyvendinti tas žinias praktikoje, taigi svarbiausia — praktika ir dar kartą praktika. Norėdami taikyti naujai įgytas žinias ir toliau lavinti derybų įgūdžius, turite stengtis kaip įmanoma dažniau jais naudotis. Panašiai kaip sporte — kiekvienas patyręs sportininkas žino, kad laimėjimus lemia treniruotės ir uolus pasirengimas. Olimpinės žaidynės laimimos ne dėl stebuklingo atsitiktinumo, būtinas ilgas ir kruopštus darbas. Skirtingai nuo sporto, per derybų treniruotes nereikia lieti prakaito keliant sunkumus ar bėgiojant, bet vis dėlto itin svarbus šios knygos tikslas — ne vien suteikti teorinių žinių, bet ir paskatinti jas taikyti praktikoje. Tai priverstų apmąstyti savo turimas žinias, jų pakankamumą, praktinio taikymo galimybes ir reikšmę derybų patirčiai.

Dauguma Lietuvoje gyvenančių žmonių derėdamiesi nesijaučia patogiai, kita vertus, lietuviai — ne vieninteliai pasaulyje, kurie taip jaučiasi per derybas. Anot C. B. Craverio, amerikiečiams taip pat nebūdinga derybų kultūra³⁵, nors filmuose ir knygoje neretai demonstruojamas amerikiečių — kietų derybininkų stereotipas. Lietuvių, kaip ir amerikiečių, visuomenės kultūroje nėra būdingas nuolatinis derėjimasis (pvz., su turgaus prekeiviais dėl vaisių, daržovių, mėsos, duonos, drabužių ir kitų prekių), parduotuvėse esame įpratę mokėti etiketėse nurodytas prekių kainas. Kitų visuomenių (pvz., turkų, gruzinų) žmonės nuo pat mažens nuolat derasi dėl kasdienių dalykų, net parduotuvėse nurodytas prekių kainas supranta

siekiantys patenkinti ne tik savo, bet ir oponento poreikius, nes supranta, kad siekiant ilgalaikio derybų rezultato būtina įtikinti oponentą derybų proceso sąžiningumu ir kad derybos nesibaigė pralaimėjimu. BADDELEY, S.; JAMES, K. Owl, Fox, Donkey or Sheep: Political Skills for Managers. *Management Learning*, April, 1987, 18: 3–19; КЕННЕДИ, Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. Москва: Альпина бизнес букс. 2007, p. 16–17.

³⁵ CRAVER, C. B. *Skills and Values: Legal Negotiating*. 2 ed. LexisNexis/Matthew Bender, 2012, p. 3.

kaip kvietimą derėtis. Dėl to tokiose visuomenėse išaugę žmonės patogiajai jaučiasi derėdamiesi ir net patys ieško tokių galimybių. Kompromisą jie suvokia ne kaip silpnumo ženklą, bet kaip abipusę naudą.

Toks atsargus lietuvių požiūris į derybas susijęs ir su Lietuvos teismų pateikiama statistika apie civilinėse bylose ginčo šalių sudaromas taikos sutartis (jų skaičių). Remiantis Nacionalinės teismų administracijos pateikiama statistika apie 2017 m. Lietuvos teismuose išnagrinėtų ir sudarius taikos sutartis nutrauktų civilinių bylų skaičių, galima daryti labai liūdną išvadą – lietuviai teismus pasiekusių civilinių ginčų atvejais nelinkę tartis. Vos 3 proc. civilinių ginčų buvo baigti teismui patvirtinus taikos sutartis pirmosios instancijos teisme, tik 1 proc. civilinių ginčų – apeliacinės instancijos teisme³⁶. Palyginti – tik apie 5 proc. civilinių bylų, iškeltų JAV federaliniuose apygardų teismuose, pastaraisiais metais baigiamos teismo sprendimais, kiti 95 proc. bylų nutraukiamos sudarius taikos sutartis³⁷. Tokia Lietuvos statistika galbūt rodo vieną iš priežasčių, kodėl lietuviai nelinkę tartis, – tai Lietuvos teismuose ginčus sprendžiančių asmenų ir jiems atstovaujančių teisininkų nepasitikėjimas derybomis bei savo derybų įgūdžiais.

Atsižvelgdami į lietuvių taikymosi ir derėjimosi vangumą bei atitinkamą kultūrą, teisininkai turėtų pradėti vertinti profesines ir asmenines galimybes, kurių teikia neplanuotos derybos. Kiekvienas derėjimosi atvejis leidžia jo dalyviams sukaupti daugiau patirties ir tobulinti derybų įgūdžius, todėl šalys kiekvieną galimybę dalyvauti derybose turėtų vertinti teigiamai ir suvokti ją kaip iššūkį, o teisininkai – kaip galimybę patenkinti savo klientų poreikius.

Šioje monografijoje nepateikiamas koks nors vienas, universalus derybų stilius, kurį būtų galima taikyti visais atvejais norint pasiekti geriausių derybų su bet kokiais oponentais rezultatų. Šis darbas nėra ir elgesio per kiekvienas derybas instrukcija – receptų knyga. Žinant, kad derybininkų asmenybės yra skirtingos, net neįmanoma sukurti visiems tinkančio derybų elgesio modelio. Juo labiau kad žmonės nėra nei kompiuteriai, kuriuos galima užprogramuoti taikyti konkrečių derybų modelį, nei šunys,

³⁶ Nacionalinės teismų administracijos 2017 m. statistikos ataskaitos apie pirmosios ir apeliacinės instancijos teismų darbo rezultatus. Prieiga per internetą: <<http://www.teismai.lt/lt/visuomenei-ir-ziniasklaidai/statistika/106>> (2018-03-26).

³⁷ TEPLY, L. L. Legal Negotiation In a Nutshell. Thomson/West: St. Paul, 2005, p. 1.

kuriuos galima išdresuoti. Monografijos tikslas — padėti skaitytojams įvertinti savo turimus derybininkų gabumus ir savybes bei išmokti jas taikyti bendraujant su kitais žmonėmis (atpažinti kitų derybininkų taikomą derybų strategiją). Tai suteiktų galimybę išmokti labiau pasitikėti savo jėgomis per būsimąsias derybas ir atitinkamai mažinti savo silpnybes. Tam, kad tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje būtų galima tinkamai pasinaudoti derybų technika arba jos sąmoningai netaikyti, būtina ne tik išmanyti derybų technikas, bet ir suvokti derybų situaciją, psichologines šalių savybes, žmogaus emocinį intelektą, derybų dėsninumus ir dar daugelį kitų dalykų, kurie šios knygos puslapiuose bus pateikiami ne tik teoriškai, bet ir iliustruojant praktiniais pavyzdžiais. Taigi nenuobodaus skaitymo ir sėkmės teisinėse derybose!

I SKYRIUS

TEISINĖS DERYBOS IR JŲ IŠSKIRTINUMAS

I SKYRIAUS TURINYS

1.1. Teisinių derybų samprata	27
1.2. Teisininko vaidmuo teisinėse derybose.....	37
1.2.1. <i>Teisininko lojalumo derybose pareiga klientui</i>	38
1.2.2. <i>Teisininko informavimo derybose pareiga klientui</i>	43
1.2.3. <i>Teisininko pareiga derybose laikytis profesinio elgesio taisyklių</i>	44
1.2.4. <i>Teisininko pareiga derybose veikti sąžiningai ir etiškai</i>	47
1.2.5. <i>Teisininko pareiga vesti derybas kompetentingai</i>	57
1.2.6. <i>Teisininko pareiga laikytis derybų proceso konfidencialumo</i>	61
1.3. Teisinių derybų rūšys.....	61
1.4. Teisinių derybų nauda	68

1.1. TEISINIŲ DERYBŲ SAMPRATA

Žodis „derybos“ beveik kasdien vartojamas skirtingoms situacijoms apibūdinti. Žmonės savo kasdienėje veikloje derasi kartais to nė nepastebėdami, pavyzdžiui, įsidarbindami – su darbdaviu dėl palankesnių darbo ir užmokesčio sąlygų; imdami kreditą – su banku dėl mažesnių kredito palūkanų ir finansiškai naudingesnių kredito grąžinimo sąlygų; parduodami butą ar automobilį – su potencialiu pirkėju dėl didesnės kainos ir pan. Vadinasi, žodis „derybos“ tapo mūsų kasdienio gyvenimo dalimi, bet ką iš tikrųjų jis reiškia?

Kartais žmonės, kalbėdami apie derybas, vartoja žodį „derėjimasis“. Ar yra skirtumas taip sąvokų „derybos“ ir „derėjimasis“? Derybos yra platesnis terminas, susiejantis skirtingas derybų proceso stadijas (pasirengimą deryboms, susipažinimą ir bendravimo tono nustatymą, apsikeitimą informacija, siūlymų teikimą, nuolaidų darymą ir kt.). Derėjimasis apibūdina tik vieną iš derybų etapų – siūlymų pateikimo ir apsikeitimo nuolaidomis siekiant sutarimo tam tikru klausimu procesą. Dėl to šioje monografijoje terminas „derybos“ bus vartojamas plačiąja prasme, o terminas „derėjimasis“ – siauresniame kontekste, nebent tekste būtų aiškiai nurodyta kitaip.

Aiškinantis termino „derybos“ kilmę galima teigti, kad senovėje šis terminas dažniausiai buvo siejamas su prekybininkų veikla. Lotynų k. žodis *negotialis* reiškė prekybinis arba komercinis, o *negotiator* – prekybininkas, komersantas³⁸. Vadinasi, pagal kilmę terminas „derybos“ labiau susijęs su verslo ir prekybos santykiais, sutarčių teise, negu su konfliktų reguliavimu ar ginčų sprendimu. Laikui bėgant, terminas „derybos“ (angl. *negotiation*, pranc. *négociations*) įsitvirtino diplomatijos ir tarptautinių santykių srityje³⁹. Diplomatinės srityje derybomis buvo siekiama spręsti valstybių ir tautų konfliktus.

Mūsų laikais derybos tapo kasdienės veiklos ir kalbos dalyku. O kas vis dėlto yra *teisinės* derybos? Bet kurios derybos paklūsta teisės

³⁸ Thesaurus Latino-Lituanicus jungtinis lotynų-lietuvių kalbų žodynas nuo XVII–XXI amžiaus. Prieiga per internetą: <<http://www.thesaurus.flf.vu.lt/>> (2014-03-22).

³⁹ БЕЛЛАНЖЕ, Л. Переговоры. Санкт-Петербург: Издательский дом «Нева», 2002, p. 13.

poveikiui, net jeigu pirkėjas su pardavėju derasi dėl konkrečios prekės įsigijimo. Tokioms deryboms gali būti aktualios sutarčių, vartotojų ar mokesčių teisės nuostatos. Taigi, ar tai ir yra teisinės derybos? Kuo teisinės derybos skiriasi nuo verslo derybų ar kitų derybų rūšių?

Derybų apibrėžimų, nebūtinai nurodant, kad kalbama būtent apie *teisines* derybas, teisinėje literatūroje yra daug ir labai skirtingų. Galima keletą jų pacituoti.

„Derybos – tai dvišalis arba daugiašalis procesas, kurio metu šalys, nesutariančios dėl tam tikro klausimo, stengiasi pasiekti atitinkamą susitarimą arba kompromisą bendraudamos.“⁴⁰

„Derybos – tai pagrindinė priemonė gauti tai, ko tau reikia iš kitų. Tai dviejų kryptių bendravimas, skirtas pasiekti susitarimą tada, kai tu ir kita šalis turi kai kurių bendrų interesų, kurie sutampa, ir kitų – kurie yra priešingi.“⁴¹

„Derybos – tai procesas, kuriame du arba daugiau dalyvių siekia bendro sprendimo visus dalyvius dominančiu klausimu situacijose, kai dalyviai nesutaria arba tarp jų gali kilti konfliktas.“⁴²

„Derybos – tai 1) konsensuso pagrindu vykstantis derėjimosi procesas, kuriuo šalys stengiasi pasiekti susitarimą dėl ginčijamo ar potencialiai ginčijamo klausimo; 2) tarimasis tarp dviejų arba daugiau šalių siekiant susitarimo.“⁴³

„Derybos – tai įžanga į teisiškai įpareigojančią sutartį.“⁴⁴

Teisinėje literatūroje derybų apibrėžimų yra tiek daug, kad gali atrodyti, jog kiekvienas derybų tematika rašantis autorius mano esant reikalinga sukurti naują derybų apibrėžimą. Kita vertus, išanalizavus įvairius derybų apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad kalbėdami apie teises derybas daugelis autorių nurodo keturis arba penkis svarbiau-

⁴⁰ Dictionary of Conflict Resolution. Ed. Yarn, D. H., San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

⁴¹ FISHER, R.; URY, W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 2 ed., New York: Penguin, 1992, p. xi.

⁴² GIFFORD, D. G. Legal negotiation: theory and applications. St. Paul, Minn: West Publishing, 1998, p. 3.; GIFFORD, D. G. Legal negotiation theory and practice. 2 ed., Thomson/West: St. Paul, 2007, p. 3.

⁴³ Black's Law Dictionary. Ed. Garner, B. A. 8 ed., St. Paul: West, a Thomson business, 2004, p. 106.

⁴⁴ CARTWRIGHT, J.; HESSELINK, M. Precontractual Liability in European Private Law. Cambridge University Press, 2008, p. 431.

sius (bazinius) derybų apibrėžimo elementus: **procesas**, **bendravimas**, **šalys**, **interesų konfliktas** ir **noras susitarti**. Pastarasis elementas pasitaiko kiek rečiau, negu pirmieji keturi, bet kaip tik nuo jo buvimo, autorės nuomone, priklauso atsakymas į klausimą, ar derybų šalys teisingai suvokia derybų paskirtį – pasiekti sutarimą ginčijamais klausimais. Kai kurie derybininkai per derybų procesą gali siekti ne tam tikro susitarimo, o gauti informacijos iš oponento, parodyti savo galią bendraudami arba įbauginti kitą šalį. Tokiais atvejais būtų neteisinga teigti, kad tarp šalių vyksta derybos. Kita vertus, būtų galima manyti, kad toks netinkamas derėjimasis viso labo yra neetiškas derybininkų elgesys per derybas, bet plačiau apie tai bus kalbama šios knygos poskyryje „Teisininko pareiga veikti derybose sąžiningai ir etiškai“.

L. L. Teply siūlo dar vieną teisinių derybų elementą, kuriuo remiantis apibūdinama ši derybų rūšis, – kompromisą. Minėtasis autorius teigia, kad per teisines derybas šalys imasi diskutuoti ir keistis nuomonėmis norėdamos suderinti savo skirtingus interesus, dėl kurių ir kyla konfliktas. Tokio bendravimo tikslas – pasiekti priimtina savanorišką sprendimą ar šalių susitarimą⁴⁵. Manytina, kad kompromisas vis dėlto neturėtų būti absoliučiai visų teisinių derybų tikslas. Tam tikrais atvejais šaliai gali būti palankiau iš viso nesudaryti susitarimo ir pasitraukti iš derybų, negu siekiant kompromiso sudaryti sau žinomą nenaudingą susitarimą. Dėl šios priežasties kompromisas yra galimas, bet nebūtinas teisinių derybų apibrėžimo elementas.

Kita vertus, net kalbėdami apie teisines derybas autoriai, rašantys teisinių derybų tematika, pateikia tiesiog derybų, bet ne **teisinių** derybų apibrėžimą, o jų nurodomi teisinių derybų apibrėžimo elementai iš esmės yra būdingi bet kurios rūšies deryboms. Norint atskirti teisines derybas nuo kitų derybų rūšių, būtina išsiaiškinti, kokie požymiai yra būdingi būtent **teisinėms** deryboms.

Manytina, kad svarbiausias požymis, padedantis atskirti teisines derybas nuo kitų derybų rūšių, – teisinių derybų šaliai atstovaujantis teisininkas. Derėdamasis jis veikia ne savo vardu, bet kaip kliento atstovas⁴⁶. Be abejo, teisininkas gali derėtis ir savo naudai (pvz., su

⁴⁵ TEPLY, L. L. Legal negotiation in a nutshell. Thomson/West: St. Paul, 2005, p. 3.

⁴⁶ TEPLY, L. L. Legal negotiation in a nutshell. Thomson/West: St. Paul, 2005, p. 7; KOROBKIN, R.; GUTHRIE, C. Psychology, Economics, and Settlement: A New Look at the Role of the Lawyer, *Texas Law Review* 76.1 (1997–1998), p. 77–142;

klientu dėl honoraro, dėl patalpų teisininko biurui nuomos), bet teisinės derybos vyksta tik tada, kai teisininkas veikia derybose kaip kito asmens – kliento – atstovas. Vadinasi, klientas yra tas asmuo, kurio problema sprendžiama derybomis, kurio interesais yra veikiamas ir kam dėl susitarimo kils tiesioginių teisinių padarinių, o atstovaujantis teisininkas (derybininkas) per derybas gina kliento interesus.

Be to, kad derybose veikia kaip kliento atstovas, teisininkas dar atlieka ypatingą funkciją. Be įprastų derybininkams funkcijų (pvz., derybų vedimo, informacijos pateikimo, pasiūlymų formulavimo ir nuolaidų teikimo, šalių pozicijų sugretinimo), teisininkai-derybininkai derybų procese pateikia ne tik naudos ar interesų, t. y. ekonominio pobūdžio, argumentų. Jie visą derybų procesą vertina teisės požiūriu. Pavyzdžiui, atlieka teisinę kliento situacijos analizę – įvertina, ar kliento pozicija yra teisiškai pagrįsta; numato, koks galėtų būtų ginčo teisme sprendimo variantas, jeigu derybomis nebūtų pasiekta susitarimo; parenka teisinius argumentus, siekdami pagrįsti kliento poziciją ir atremti oponento teiginius; vertina derybose teikiamų siūlymų realumą ir su tokiais siūlymais susijusias rizikas (pvz., mokestinę našumą šalims); atrenka būtinus būsimą susitarimo klausimus, svarbius teisės prasme (pvz., dėl susitarimo formos, įsipareigojimų vykdymo užtikrinimo, netesybų, konfidencialumo, *force majeure* aplinkybių, galinčių ateityje kilti ginčų sprendimo būdų); sutartimi įformina šalių derybomis pasiektą susitarimą ir pan.

Antrasis teisinių derybų požymis – teisinėmis derybomis yra sprendžiamas ne šalių nesutarimas arba konfliktas, bet teisinis ginčas. Šalių konkuravimas dėl tikslų ar interesų turėtų įgyti teisinio ginčo formą, t. y. pasiekti tokį lygį, kai ginčą galima spręsti teisinėmis priemonėmis (pvz., pareiškiant pretenziją ar reikalavimą, ieškinį teismui). Jeigu konkuravimas dėl tikslų ar interesų dar nėra įgijęs teisinio ginčo formos, tai yra viso labo nesutarimas, nuomonių išsiskyrimas ar konfliktas, kuriuos galima spręsti psichologinėmis priemonėmis (pvz., diskutuojant apie problemą). Konfliktas į ginčą virsta tik tada, kai vienokiu ar kitokiu būdu (žodžiu, raštu ar konkludentiniais veiksmais) yra pareiškiamas pretenzija (ar reikalavimas) ir ji yra atmetama arba

GILSON, R. J.; MNOOKIN, R. H. Disputing Through Agents: Cooperation and Conflict Between Lawyers in Litigation, *Columbia Law Review*, 1994, 94(2): 509–566.

nepatenkinama. Konfliktas gali kilti ir be ginčo, o ginčo be konflikto būti negali⁴⁷.

Vadinasi, remiantis minėtaisiais derybų apibrėžimo pagrindiniais elementais ir papildomais jų požymiais, padedančiais atskirti teises derybas nuo kitų derybų rūšių, galima suformuluoti tokį *teisinių derybų* apibrėžimą: **teisinės derybos – tai procesas, kurio metu teisininkai, atstovaudami ginčo šalių interesams, komunicuoja tarpusavyje esant kilusiam teisiniui ginčui, turėdami tikslą šį ginčą užbaigti susitarimu arba susitaikymu.** Būtent tokiu teisinių derybų apibrėžimu ir bus vadovaujamosi šiame darbe, bet sąvokos „teisinės derybos“ ir „derybos“ bus vartojamos kaip viena kita pakeičiančios, nebent specialiai būtų nurodyta kitaip.

Reikėtų kiek plačiau aptarti kiekvieną iš elementų, sudarančių teisinių derybų apibrėžimą.

Procesas. Derybos nėra statiškas reiškinys, tai labiau vyksmas, kuris pradedamas siūlymu susitikti deryboms ir baigiamas šalims pasiekus tam tikrą susitarimą arba nutrūkus deryboms. Paprastai derybų procesą sudaro kelios stadijos, kurios logiškai išplaukia viena iš kitos, bet neretai atsiranda derybininkų, norinčių praleisti kurią nors derybų stadiją (pvz., derybininkas gali vengti informacinės derybų stadijos tikėdamas, kad visą efektyvioms deryboms reikalingą informaciją jis jau susirinko). Kita vertus, patirtis rodo ką kita – net tuo atveju, kai teisininkas yra įsitikinęs, kad žino visus reikšmingus faktus, klausimų oponentui uždavimas leidžia patikrinti turimos informacijos teisingumą, jos svarbą kitai derybų šaliai, matyti oponento reakciją į neutralius klausimus ir kitus, nutaikytus į informacijos, kurios oponentas galbūt nenorėtų atskleisti, gavimą. Pavyzdys iš advokato praktikos:

Prieš dešimtį metų buvau susidūrusi su administracinio teisės pažeidimo byla, kurioje klientė buvo traukiama atsakomybėn už kitos transporto priemonės apgadinimą vairuojant ir pasišalinimą iš įvykio vietos. Remiantis įvykį mačiusių liudytojų parodymais, raudonos spalvos automobilis (tokios pat spalvos automobilis priklausė ir mano klientei) buvo greitai surastas, o jų buferių įbrėžimų sugretinimas leido tyrėjui nustatyti, kad mano klientės automobilis tariamai ir kliudė nukentėjusiosios automobilį buferiu.

⁴⁷ KAMINSKIENĖ, N. Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas. Vilnius: Registrų centras, 2011, p. 36.

Nors mano klientė savo kaltę neigė, padėtis buvo iš esmės aiški, kaip ir būsimojo teismo proceso baigtis, deja – nepalanki mano klientei. Per teismo posėdį nukentėjusioji, kuriai pradėjau uždavinėti klausimus, nors pati labai abejoju tokio klausinėjimo tikslingumu, apie tai, kas nutiko įvykio dieną ir kaip buvo nustatytas, o vėliau ir policijos užfiksuotas autoįvykis, atskleidė teismui įdomių šio įvykio aplinkybių. Paaiškėjo, kad nukentėjusioji už automobilio valytuvo užkištą raštelį su liudytojo žinute, jog jis matė, kas atsitrenkė į jos automobilį, pamatė tik maždaug 5 km nuvažiavusi nuo įvykio vietos. Šis faktas nesutrukdė nukentėjusiajai grįžti į stovėjimo aikštelę, „išvyti“ į jos buvusią automobilio stovėjimo vietą pastatytą mašiną ir tik tada iškviesti policiją. Savaime aišku, policija eismo įvykio aplinkybes fiksavo pagal nukentėjusiosios „surežisuotą“ sceną. Liudytojo, palikusio raštelį, apklausa leido išsiaiškinti, kad jis negali konkrečiai pasakyti, kuriuo automobilio galu buvo atsitrenkta į nukentėjusiosios automobilį, nors savo pirminiuose rašytiniuose parodymuose liudytojas buvo nurodęs, kad automobilis atsitrenkė priekiniu buferiu. Teismui liko tik išteisinti mano klientę ir nutraukti jai iškeltą administracinio teisės pažeidimo bylą. Šis atvejis pamokė mane vertinti klausinėjimo stadijos svarbą ne tik teismo procese, bet ir derybose, ir iki šiol motyvuoja derybų metu klausinėti net apie tokius dalykus, apie kuriuos manau viską jau išsiaiškinusi besirengdama deryboms. Ir kaskart iš oponento gaunama informacija, jeigu ne turiniu, tai bent jau pateikimo forma, padeda sustiprinti mano derybų poziciją.

Detaliau apie klausinėjimo stadijos subtilybes bus kalbama tolesniuose šios knygos skyriuose.

Neretai daugelis žmonių lengvai numoja ranka į dar vieną itin svarbų derybų proceso etapą – susipažinimą su oponentu ir bendravimo tono su juo parinkimą pirmojo derybų susitikimo metu, kai vyksta šalių neįpareigojantis pokalbis. Įdomu tai, kad dauguma derybininkų tokio neįpareigojančio pokalbio, užsieniečių dar vadinamo „mažu pokalbiu“ (angl. *small talk*), išvis nevertina, todėl apsiriboja tik pasisveikinimu, rankų paspaudimu, ir – atsisėdę prie derybų stalo iš karto, veltui nešvaistydami nė vienos minutės, griebia jautį už ragų ir pareiškia: „Ką gi, pereikime prie to, dėl ko čia susirinkome...“ Tai gi nereikėtų stebėtis, kad tokia derybų pradžia nepadeda sustiprinti derybininkų simpatijos vienas kitam ar bendrumo jausmo, kuris atsiranda būtent neįpareigojančio pokalbio metu, kai derybininkai sie-

kia geriau vienas kitą pažinti. Atitinkamai, derybininkai, vienas į kitą žiūrėdami kaip į oponentus ar net kaip priešininkus, o ne bendraminčius, kurių tikslas yra ne susikauti, o tiesiog išspręsti problemą savo klientui palankiausiu būdu, pradeda derybas iš pozicijų, o ne interesų perspektyvos. Vadinas, ir minėtosios derybų proceso stadijos ignoravimas gali neigiamai paveikti derybas.

Dvi ar daugiau šalių. Derybos visada yra susijusios su pasirinkimu (ir dėl ginčo dalyko, ir dėl paties derybų proceso), bet nė vienas iš derybininkų iki galo nekontroliuoja derybų proceso, nes derybos – mažų mažiausiai dvišalis procesas. Kitos šalies ignoravimas – tai klaida, kurią kartais daro net patyrę derybininkai. Net ir labai kruopščiai pasirengus deryboms, visada lieka nežinomų arba neįmanomų numatyti dalykų. Teigiama, jog derybos yra sudėtingas, gana sunkus ir nenuspėjamas procesas dėl to, kad jame dalyvauja daugiau kaip viena šalis⁴⁸. Ir kuo daugiau šalių dalyvauja derybose, tuo sudėtingesnis tampa šis procesas. Visada reikia turėti omenyje kitą šalį – ką ji kalba, kaip elgiasi, kokius veiksmus atlieka ir pan. Abi šalys yra viena nuo kitos priklausomos, nes tik dėl jų buvimo kartu derybos gali įvykti ir pavykti. Priešingu atveju derybos, kai vyksta vienos iš ginčo šalių monologas, nėra derybos, o tik vienos ginčo šalies pasirodymas prieš kitą.

Bendravimas. Tam, kad įvyktų derybos, nepakanka tik šalių, turinčių bendrų interesų, buvimo. Reikia, kad jos tarpusavyje užmegztų ryšį, t. y. pradėtų bendrauti. Nepajudinus nė piršto, kad derybos prasidėtų arba įvyktų, neįmanoma pasiekti teisininką ar jo klientą tenkinančio rezultato. Dėl to kai kurių derybininkų abejones, ar siūlymas derėtis nėra silpnumo ženklas, galima būtų atremti būtent šiuo argumentu – neįlipęs į traukinį, nenuvažiuosi iki paskirties taško, o neinicijavęs derybų – tikriausiai baigsi spręsti ginčą teisme arba nesudarysi reikiamo sandorio. Per derybas neįmanoma pasiekti rezultato nebendraudant. Bendravimas – tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio supratimas, keitimasis informacija, sąveika ir santykis. Bendraudami žmonės dalijasi žiniomis, nuomonėmis, praneša vieni kitiems apie savo veiksmus. Ši informacija perduodama įvairiais būdais: kalba (žodinis ir rašytinis bendravimas), mimika, gestais (nežodinis ben-

⁴⁸ FELLIS, R. *Effective negotiation: from research to results*. Cambridge University Press, 2010, p. 7.

dravimas), kartais net aprangos detalėmis ar aksesuarais⁴⁹, bet dar svarbesnė efektyvioms deryboms yra sėkmingo bendravimo sąvoka. Sėkmingas bendravimas – toks, kuris visiems jo dalyviams leidžia kiek įmanoma geriau patenkinti savo poreikius ir pasiekti tikslus⁵⁰. L. L. Teply nuomone, bendrauti per derybas reikėtų prasmingai, t. y. abi šalys turėtų teikti siūlymus ir priešinius siūlymus, argumentuoti savo poziciją, daryti nuolaidas⁵¹. Vadinasi, bendravimas per derybas – ne tik neįpareigojantis pokalbis apie orą ar politiką, bet ir prasmingas bendravimas, kuriuo siekiama judėti link susitarimo.

Šalių konkuravimas dėl tikslų ar interesų, įgijęs teisinio ginčo formą. Jeigu šalių siekiai ir norai tarpusavyje nesikerta, nėra ir derybų objekto – gėrių, į kuriuos reikėtų pretenduoti ir viena, ir kita šalis. Kita vertus, galėtų nutikti taip, jog viena šalis mano, kad ir kita šalis nori gauti tą patį daiktą, todėl planuoja derėtis (pvz., testamentu asmeniui ir jo broliui yra paliekamas namas, todėl minėtajam asmeniui kyla nerimas, ar brolis (kaip ir jis pats) nepanorės gyventi toje namo dalyje, kurios langai išeina į jūrą. Susitikus paaiškėja, kad oponentas į šį daiktą visiškai nepretenduoja ir nieko neprašo mainais, nes jo interesai yra visiškai kitokie (brolis pats pradeda kalbėti, kad norėtų gyventi kitoje namo dalyje su šeima, nes kambariuose su vaizdu į jūrą vasarą yra labai karšta, ir nori gauti kitos šalies leidimą). Taigi, ar bent tą akimirką tarp asmens ir jo brolio nevyko derybos? Manytina, kad ne, nes konkuravimo dėl paskirstomų gėrių nebuvo. Kaip minėta, teisinėms deryboms yra svarbus tik toks konkuravimas dėl tikslų ar interesų, kuris yra įgijęs teisinio ginčo formą.

Siekis susitarti ar susitaikyti. Liaudies patarlė byloja, kad per prievartą mielas nebūsi. Vadinasi, jeigu oponentas nenori tartis, nesiekia taikos, nes jam tai nenaudinga (pvz., byloje dėl žalos, padarytos darbdaviui, kai darbuotojas neleistinai konkuravo, darbdavys galėtų su juo susitarti dėl žalos atlyginimo ne teismo tvarka, bet jeigu darbdavys siekia sukurti precedentą įmonėje ir pamokyti kitus darbuotojus, nė nebandyti pažeisti nekonkuravimo susitarimo, jis bus nesuinteresu-

⁴⁹ Bendravimo psichologija: vadovėlis. Ats. red. Almonaitienė, J. KTU, 2002, p. 10–11. Prieiga per internetą: <http://www.sos03.lt/files/knygos/Bendravimo_psi-chologija.pdf> (2017-08-03).

⁵⁰ Ten pat., p. 20.

⁵¹ TEPLY, L. L. Legal negotiation in a nutshell. Thomson/West: St. Paul, 2005, p. 4.

suotas derėtis su darbuotoju ir sieks, kad teismas pripažintų darbuotoją kaltu dėl nekonkuravimo susitarimo pažeidimo), derybos tikrai šio žodžio prasme neįvyks. Įtariant galimą oponento siekį spręsti ginčą teisme dėl poreikio suformuoti atitinkamą teismų praktiką arba nustatyti prejudicinį faktą, šią aplinkybę patartina išsiaiškinti dar derybų pradžioje (klausinėjant atidžiai išklausti oponentą, skaityti jo pretenzijas ar procesinius dokumentus, kalbėtis su oponento aplinkos žmonėmis ar pan.), kad nebūtų bereikalingai švaistomas nei jūsų, nei oponento brangus laikas.

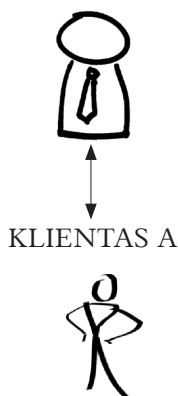
Kaip minėta, praktikoje pasitaiko atvejų, kai derybų siekiama ne dėl susitarimo ar susitaikymo, bet turint kitų savanaudiškų tikslų (pvz., per derybas norint išgauti iš oponento svarbios informacijos, kurią vėliau būtų galima panaudoti teismo proceso metu; stengiantis įbauginti oponentą; siekiant, kad mažiau patyręs oponentas, įklampintas į ilgai trunkantį derybų procesą, pavėluotų kreiptis su ieškiniu į teismą ir praleistų ieškinio senaties terminą). Manytina, kad ir šiais atvejais, nors iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, jog tarp šalių vyksta derybos, tokio šalių komunikavimo negalima laikyti derybomis, nes viena arba abi šalys neteisingai supranta derybų paskirtį arba jomis naudojasi siekdamas savanaudiškų tikslų.

Siekis susitarti ar susitaikyti yra nukreiptas į derybų šalių ateities santykius. Taigi derybos, skirtingai nei teismo procesas, kuris paprastai yra orientuotas į praeitį ir skirtas nustatyti praeities faktus ir įvykius, yra nukreiptos į ateitį. Kaip šalys atlygins viena kitai žalą, kaip bendraus su savo vaiku, kokiomis sąlygomis vykdys bendrą veiklą – visa tai yra derybos dėl ateities.

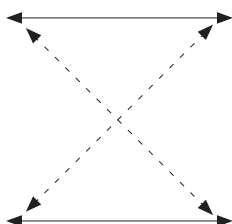
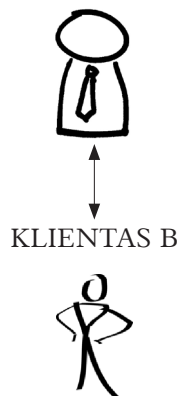
Teisinės derybos yra sudėtingas procesas. Per šias derybas teisininkas bendrauja ne tik su oponentu (kitu teisininku arba kitu teisininku ir jo klientu), bet ir su savo atstovaujamoju (žr. 2 paveikslą). Klientai gali bendrauti ne tik su teisininkais, bet ir tarpusavyje. Tokį kontaktą žyminčios linijos paveikslė pavaizduotos vientisomis abipusėmis rodyklėmis, nes toks kontaktas paprastai vyksta abiem kryptimis, yra visiškai teisėtas ir priimtinas. Kita vertus, praktikoje pasitaiko atvejų, kai vienos šalies atstovas-teisininkas per derybas bando derėtis arba komunikuoti tiesiogiai su kita derybų šalimi, aplenkdamas šiai šaliai atstovaujantį teisininką ir siekdamas įgyti pranašumą derybose ar kaip nors kitaip paveikti šią šalį. Tokį kontaktą žyminčios linijos pa-

veiksle pavaizduotos punktyrinėmis rodyklėmis. Kartais toks neleistinas kontaktas atsiranda dėl to, kad derybininkas nėra tikras, ar kitos šalies atstovas perdavė savo klientui pasiūlymą, dėl galimo noro išvengti kitos šalies atstovo įtakos klientui nerekomenduojant dalyvauti derybose arba sutikti su pasiūlymu. Nors Lietuvos advokatų etikos kodekse⁵² toks elgesys tiesiogiai nedraudžiamas, minėtieji atvejai laikytini prieštaraujančiais teisininkų profesinei etikai, konkrečiai – vadinamajai „anti-kontakto“ taisyklei⁵³, nebent tokiam elgesiui pritartų šalies, su kuria yra kontaktuojama, teisininkas arba taip elgtis jis būtų įpareigotas teismo arba įstatymo. „Anti-kontakto“ taisykle siekiama neleisti vienai derybų šaliai pasinaudoti kitos šalies, kuri tokiu atveju lieka be atstovo, teisės neišmanymu ar nepatyrimu derybose. Profesionalus būdas išvengti tokio neetiško elgesio – leisti pačiam derybininko klientui bendrauti su kita šalimi tiesiogiai, jeigu tai yra tikslinga arba būtina deryboms.

TEISININKAS 1



TEISININKAS 2



2 paveikslas. Teisinių derybų dalyvių santykiai

⁵² Lietuvos advokatų etikos kodeksas, patvirtintas LR teisingumo ministro 2016-04-22 įsakymu Nr. 1R-133, TAR, 2016-04-22, Nr. 10280.

⁵³ Ethical guidelines for settlement negotiations. American Bar Association. 2002. Prieiga per internetą: <https://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/2011_build/dispute_resolution/settlementnegotiations.authcheckdam.pdf> (2018-03-20). Clause 4.3.3., p. 51.

Kartais vykstant deryboms susisklosto situacija, kai priešingos šalies atstovas-teisininkas, nors ir neatakuoja teisininko kliento derybų pasiūlymais apeidamas jo atstovą, bet prie derybų stalo klausimus užduoda tiesiogiai teisininko klientui, o tai gali būti nepageidaujama. Toks elgesys neretai yra lydimas frazės: „Mes jūsų, kaip atstovo, poziciją supratome, bet norėtume paklausti, ką apie tai mano pats klientas?“ ar pan. Savaimė aišku, kad šiuo atveju draudimas oponentui per derybas klausimus užduoti tiesiogiai kartu su teisininku dalyvaujančiam klientui negalioja. Tokiais atvejais ruošiantis deryboms reikėtų pamąstyti, ar kliento dalyvavimas derybose yra būtinas, ir jeigu ne – kliento į derybas tiesiog nesivesti. Jeigu klientas vis dėlto pageidauja dalyvauti derybose arba jo dalyvavimas yra svarbus dėl kitų priežasčių, rekomenduotina iš anksto su juo susitarti, kaip reikėtų elgtis susiklosčius minėtajai situacijai (pvz., klientui patartina neskubėti atsakyti į oponento atstovo jam tiesiogiai užduotą klausimą, bet suteikti žodį savo atstovui, juk šis ne tik derybose kalba kliento vardu, bet ir žino, kaip tinkamiausiai pateikti kliento poziciją).

1.2. TEISININKO VAIDMUO TEISINĖSE DERYBOSE

Per derybas klientai iš savo atstovo tikisi patarimo, teisės normų ir teismų praktikos, aktualios sprendžiant ginčą, išmanymo, vykstančių teisinių procesų suvokimo ir gebėjimo derėtis. Vadinasi, nieko keisto, kad teisininkai gali daryti įtaką klientams apsisprendžiant dėl susitarimo su kita šalimi, nes numato kliento lūkesčius derybose ir teismo procese, padeda jiems pasirengti deryboms bei paaiškina oponento teikiamus siūlymus ir daromas nuolaidas. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad gavusiems teisininko rekomendaciją sudaryti susitarimą klientams dažniau pavyksta susitarti su oponentais negu tiems, kurie tokios rekomendacijos iš savo teisininkų-atstovų nebuvo gavę⁵⁴. Taigi teisininko funkcija teisinėse derybose yra labai svarbi. Galima aptarti kai kuriuos šios teisininko funkcijos teisinių derybų procese ypatumus, atsižvelgiant į teisininko pareigas teisinėse derybose.

⁵⁴ KOROBKIN, R.; GUTHRIE, C. Psychology, Economics, and Settlement: A New Look at the Role of the Lawyer, *Texas Law Review*, 76.1 (1997–1998): 77–142.

1.2.1. Teisininko lojalumo derybose pareiga klientui

Sprendimus teisinėse derybose priima klientas, o ne teisininkas. Vadinasi, tik klientas gali numatyti, ar verta ginčą spręsti derybomis, ar priimti oponento siūlymą, ar sudaryti taikos sutartį. Teisininkas negali inicijuoti derybų be kliento žinios ir apsisprendimo. Nors derybų inicijavimas neįpareigoja kliento prisiimti kokius nors teisinius įsipareigojimus oponentui (pvz., iš karto atlyginti žalą) tol, kol nesudarytas susitarimas, tai vis dėlto gali turėti įtakos derybų eigai (pvz., ieškovas kreipėsi į teismą su ieškiniu, bet gavęs atsakovo atsiliepimą į ieškinį kitą dieną pasiūlė atsakovui spręsti ginčą taikiai – toks siūlymas gali sudaryti atsakovui įspūdį, kad ieškovas jo „išsigando“). Dėl to teisininkas, gavęs oponento siūlymą spręsti ginčą derybomis, neturėtų skubėti su tuo sutikti negavęs kliento pritarimo tokiam veiksmui, nebent klientas tokių sutikimą buvo davęs iš anksto. Jeigu teismas pasiūlo šalims spręsti ginčą derybomis, teisininkas kartu su klientu irgi turėtų aptarti tokių teismo siūlymą ir jo reikšmę (galimus derybų tikslus, turinį bei naudą) ir materialiniu, ir procesiniu požiūriu. Nors nei teismas, nei teisininkas negali versti kliento tartis su kita šaliimi.

Suprantama, kad per teises derybas sprendimų priėmimo procesas yra sudėtingesnis ir ilgesnis negu per tiesiogiai tarp šalių vykstančias derybas. Derybininkas turi dirbti ne tik su oponentu, bet ir su savo klientu bei gauti jo pritarimą savo veiksmams derybose. Taigi per derybas veikiantis kliento interesais teisininkas gali turėti skirtingos apimties derybų įgaliojimus. Pavyzdžiui, minimalistinį įgaliojimą perteikti oponentui kliento poziciją, bet nedaryti jokių nuolaidų ir nepriimti jokių oponento siūlymų; arba įgaliojimą kliento vardu derėtis iki tam tikros sumos be teisės sudaryti sandorį ar taikos sutartį; arba plačiausią įgaliojimą ne tik derėtis kliento vardu, bet ir jo vardu sudaryti kaip derybų rezultatą pasiektą susitarimą ir jį pasirašyti. Teisininko įgaliojimai yra įtvirtinami rašytine sutartimi⁵⁵. Dažniausiai, net ir turėdami plačiausius įgaliojimus, teisininkai stengiasi svarbiausius derybų klausimus derinti su klientu. Kadangi derybininko įgaliojimų apimtis daro tiesioginę įtaką derybų procesui, kiekvienu atveju

⁵⁵ Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.756 str. 1 ir 2 d.; Lietuvos Respublikos advokatūros įstatymo 48 str. 1 d.

derantis su teisininku svarbu patikrinti, ar jis turi įgaliojimą veikti kliento vardu ir koks šio įgaliojimo turinys bei apimtis.

Kadangi sprendimo teisė teisinėse derybose priklauso klientui, praktikoje neretai kyla klausimas dėl kliento priimamo sprendimo racionalumo. Pavyzdžiui, neretai pasitaiko atvejų, kai kartu su teisininku derybose dalyvaujantis klientas, po kurį laiką rezultato nedavusių diskusijų, išgirdęs pirmą priimtina siūlymą, skuba su juo sutikti, nes nerimauja, kad derybos gali baigtis išvis nepasiekus jokio susitarimo. Kita vertus, jam atstovaujantis teisininkas žino, kad nuosekliai derantis toliau, sėkmės atveju jis galėtų padėti klientui pasiekti geresnių derybų rezultatų. Taigi, kaip reikėtų elgtis tokiais atvejais, kai klientas, kuris iš esmės yra derybų proceso šeimininkas, nusprendžia priimti minimaliai jo interesus tenkinantį siūlymą, o teisininkas tikisi tolesnių derybų ir nori padėti savo klientui pasiekti gerokai palankesnę susitarimą?

Remiantis Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.718 str. 3 d., paslaugas teikiantis asmuo privalo vadovautis sutarties sąlygomis ir kliento nurodymais. Net ir tokiu atveju, kai teisininkas tikisi laimėti klientui teisme 100 tūkst. eurų žalos atlyginimą, tik klientas gali nuspręsti, ar jam pasitenkinti per derybas siūloma 25 tūkst. eurų kompensacija, ar rizikuoti negauti net ir tokios sumos arba tikėtis gauti didesnę sumą bylinėjantis dėl žalos atlyginimo teisme. Vadinasi, tik klientas per teises derybas visais atvejais turėtų nutarti, ar rinktis žvirblį rankoje, ar briedį girioje.

Būtent klientui turėtų būti suteikta galimybė įvertinti savo poreikių svarbą derybose – kurie iš jų (pvz., piniginiai ar nepiniginiai) turi prioritetą. Rengdamiesi deryboms teisininkas kartu su klientu turėtų išsiaiškinti, kaip atrodo susitarimas kliento akimis, kokios dalys turėtų jį sudaryti, kad būtų išspręstas ginčas, kokie yra kliento poreikiai, koks jo prioritetas, ką teisininkas gali pasiūlyti kliento vardu oponentui bei kada ir koks siūlymas per derybas turėtų būti pateiktas.

Jeigu teisininkas viršija savo derybų įgaliojimus arba veikia priešingai kliento valiai, atsiranda rizika, kad teisininkui gali būti pareikštas reikalavimas dėl žalos, padarytos netinkamai jo veiksmams derybose, atlyginimo. Pavyzdžiui, 1980 m. Ilinojaus aukščiausiasis teismas civilinėje byloje *Rogers prieš Robson, Masters, Ryan, Brumund & Belom* pripažino medikui atstovavusius teisininkus kaltais padarius žalą, nes pastarieji, nepaisydami mediko nurodymų nesudaryti taikos sutarties,

mediko vardu šią sutartį sudarė⁵⁶. Lietuvoje taip pat yra ne viena byla dėl taikos sutarties, sudarytos atstovo viršijant jam suteiktus įgaliojimus, panaikinimo⁵⁷, advokato lojalumo klientui principo pažeidimo⁵⁸.

⁵⁶ *Rogers v. Robson, Masters, Ryan, et al.* 81 Ill. 2 d. 201, 407 N.E. 2 d. 47 (1980). Available at: <http://www.leagle.com/decision/198028281Ill2d201_1257> (2018-08-07). Šioje byloje klientas medikas, būdamas įsitikinęs, kad jam pareikštas ieškinys dėl žalos pacientui atlyginimo yra nepagrįstas ir nuo jo teisme pavyktų apsiginti, nežinojo apie jam ir tuo pat metu draudikui, pageidaujantiems taikiai baigti bylą, atstovaujančių advokatų ketinimą byloje sudaryti taikos sutartį ir nedavė advokatams nurodymų tokią sutartį sudaryti. Advokatai byloje sudarė taikos sutartį vadovaudamiesi draudiko nurodymu, priešingu mediko pozicijai. Tokiu atveju kasacinės instancijos teismas laikė advokatus atsakingus už klientui (medikui) padarytą žalą byloje sudarius taikos sutartį, priešingą jo interesams.

⁵⁷ Pavyzdžiui, Vilniaus apygardos teismo nutartis civ. byloje Nr. 2S-841-464/2011. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt/tp/211141>> (2013-08-30) – šioje byloje Visagino miesto apylinkės teismas nutartimi patvirtino ieškovės N. S. ir atsakovo A. S., atstovaujamo advokato V. O., sudarytą taikos sutartį šalių patvirtintomis sąlygomis. Visagino miesto apylinkės teismas nutartimi civilinę bylą nutraukė ir grąžino ieškovei N. S. 75 proc. sumokėto žyminio mokesčio. Atsakovas A. S. atskiruoju skundu Visagino miesto apylinkės teismo nutartį patvirtinti taikos sutartį ir bylą nutraukti apskundė, paprašė nutartį naikinti, o bylą grąžinti pirmosios instancijos teismui nagrinėti iš naujo dėl to, kad savo atstovui išdėstė reikalavimus dėl turto padalijimo, bet atsakovo atstovas, nepasitaręs su atsakovu ir negavęs jo leidimo, pasirašė taikos sutartį neatsižvelgęs į atsakovo reikalavimus dėl turto padalijimo. Vilniaus apygardos teismas, nustatęs, kad atstovavimo sutartimi advokatui nebuvo nustatyta teisė apelianto vardu sudaryti taikos sutartį ir ją savarankiškai, be apelianto, pasirašyti, be to, sudaryta taikos sutartis neatitiko apelianto ketinimų ir valios, nutarė pirmosios instancijos teismo nutartį, patvirtinančią taikos sutartį, panaikinti ir perduoti bylą tam pačiam pirmosios instancijos teismui nagrinėti iš naujo.

⁵⁸ Pavyzdžiui, Lietuvos apeliacinio teismo 2017-11-20 nutartis civ. byloje Nr. 2A-640-823/2017. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt/skaitykla.mruni.eu/tp/1538669>> (2018-07-04) – šioje byloje Lietuvos apeliacinis teismas pripažino, kad derybų su priešinga ginčo šalimi vedimas prieš kliento valią ir Advokatų garbės teismo, ir pirmosios instancijos teismo pagrįstai buvo įvertintas kaip advokato lojalumo principo pažeidimas. Apeliacinės instancijos teismo nuomone, pirmosios instancijos teismas visiškai pagrįstai pabrėžė, kad, nors advokatūros veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose nedraudžiama advokatui klientui siūlyti kitas, neteismines, ginčo sprendimo formas (priešingai, tokia veikla pagal teisės aktų nuostatas yra skatinama), galutinio sprendimo teisė šiuo klausimu visais atvejais priklauso klientui. Lojalumo klientui principas įpareigoja advokatą aiškiai susitarti su klientu dėl pavedimo apimties, informuoti klientą apie pavedimo vykdymo eigą, derinti savo veiksmus su klientu ir atsižvelgti į kliento samprotavimus bei argumentus, nedelsdamas informuoti

Kalbant apie advokatų vedamas derybas, šios profesijos teisininkams pareiga derybose laikytis kliento duodamų nurodymų ir veikti išimtinai kliento interesais išplaukia iš bendrųjų Lietuvos Respublikos advokatūros įstatyme⁵⁹ (5 str. 1 d. 5 p.) ir Lietuvos advokatų etikos kodekse⁶⁰ (10 str. 1 d.) įtvirtintų advokatų veiklos principų – lojalumo klientui ir interesų konflikto vengimo.

Pabrėžtina ir tai, kad teisininko lojalumas klientui vykstant deryboms nėra beribis. Jei kliento nurodymai prieštarauja įstatymams, nusistovėjusioms profesinės veiklos taisyklėms, standartams, profesinės veiklos etikai ar sutarties sąlygoms, paslaugų teikėjas turi teisę atsisakyti vykdyti tokius nurodymus ir sutartį nutraukti (Civilinio kodekso 6.718 str. 3 d.). Dėl to kaip atsvara teisininko pareigai vesti derybas tik klientui žinant, egzistuoja ir teisininko teisė atsisakyti atstovauti klientui derybose, jeigu šis reikalauja iš teisininko imtis neprotingų arba net neteisėtų veiksmų arba veiksmų, kuriems teisininkas visiškai nepritaria. Advokatams tokia teisė įtvirtinta Lietuvos advokatūros įstatymo⁶¹ 40 str. ir Lietuvos advokatų etikos kodekso⁶² 7 str. 3 d., 10 str. 19 d.

Klientas irgi turi teisę atsisakyti teisininko paslaugų, jeigu mano, kad teisininko derybų strategija ar veiksmai jo netenkina. Tokią poziciją patvirtina ir Lietuvos teismų praktika. Lietuvos apeliacinis teismas, sprendamas bylą dėl Advokatų garbės teismo sprendimo pripažinimo nepagrįstu, išaiškino, kad jeigu klientas nesutinka su advokato pozicija bei argumentais, advokatas privalo išaiškinti klientui jo teisę atsisakyti advokato paslaugų, arba atsisakyti teikti teisines paslaugas, įspėjęs klientą prieš protingą terminą, bet neįgyja teisės veikti priešingai kliento pozicijai net jei tai, advokato vertinimu, atitiktų kliento interesus⁶³.

klientą apie esminius pavedimo vykdymo įvykius, kad klientas galėtų laiku priimti reikiamą sprendimą.

⁵⁹ Lietuvos Respublikos advokatūros įstatymas. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 50-1632.

⁶⁰ Lietuvos advokatų etikos kodeksas, patvirtintas Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2016-04-22 įsakymu Nr. 1R-133, TAR, 2016-04-22, Nr. 10280.

⁶¹ Lietuvos Respublikos advokatūros įstatymas. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 50-1632.

⁶² Lietuvos advokatų etikos kodeksas, patvirtintas Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2016-04-22 įsakymu Nr. 1R-133, TAR, 2016-04-22, Nr. 10280.

⁶³ Lietuvos apeliacinio teismo 2017-11-20 nutartis civ. byloje Nr. 2A-640-823/2017. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt.skaitykle.mruni.eu/tp/1538669>> (2018-07-04).

Atsižvelgiant į Civilinio kodekso 6.718 str. 4 d. nuostatas, derybininkas tik vieninteliu atveju galėtų nukrypti nuo atstovavimo sutarties sąlygų ar kliento nurodymų, jeigu (1) pagal konkrečias aplinkybes tai būtina dėl kliento interesų ar pavedimui įvykdyti ir (2) jeigu derybininkas negalėjo iš anksto kliento atsiklausti (šiuo atveju derybininkas privalo pranešti klientui apie nukrypimus, kai tik gali pranešti). Vadinasi, teisininkas-derybininkas nuo kliento jam duotų nurodymų per derybas gali nukrypti tik esant abiem šioms sąlygoms – ir dėl objektyvaus negalėjimo sužinoti kliento valią, ir būtinumo apsaugoti kliento interesus nukrypstant nuo atstovavimo sutarties sąlygų ar kliento nurodymų. Jeigu padėtis nėra kritinė, prieš priimdamas klientą įpareigojantį sprendimą, kuris skiriasi nuo kliento atstovui duoto pavedimo, teisininkas privalo gauti kliento patvirtinimą.

Manytina, kad išimtį, kai teisininkas turi teisę atlikti veiksmus derybose be kliento žinios, galėtų sudaryti veiksmai, neturintys įtakos bylos arba ginčo baigčiai (pvz., įrodymų paieška), arba teisės aktų nustatyti atlikti privalomai kaip teisininko funkcijos (pvz., deklaruoti iš klientų gautas pajamas).

1.2.2. Teisininko informavimo derybose pareiga klientui

Su kliento teise per derybas priimti sprendimą yra susijęs dar vienas svarbus aspektas. Tam, kad galėtų priimti sprendimą teisinėse derybose, klientas turėtų *žinoti* (būti informuotas) ir *suprasti* (klientui turėtų būti išaiškinta) visas aplinkybes, galinčias daryti įtaką jo priimamam sprendimui bei tokio sprendimo padarinius.

Teisininkas, veikdamas kliento vardu, privalo laiku informuoti klientą apie derybų eigą, jų svarbiausias aplinkybes (pvz., oponento siūlymus) ir rezultatus, taip pat derybų proceso aspektus, kurie yra reikšmingi klientui, be to, jis turėtų paaiškinti galimų tolesnių veiksmų alternatyvas ir padarinius. Visi derybų metu gaunami rašytiniai dokumentai iš oponento turėtų būti pateikiami susipažinti klientui, pageidautina, trumpai paaiškinant tokių dokumentų esmę ir reikšmę. Manytina, kad aplinkybės, kurias teisininkas turėtų aptarti kartu su klientu, galėtų būti ne tik teisinės, bet ir moralinės, ekonominės, socialinės ar net politinės, nes praktikoje ginčai gali būti susiję su daugybe skirtingų aplinkybių, darančių įtaką priimant sprendimą. Visa tai yra reikalinga, kad klientas galėtų priimti „informuotą“ sprendimą dėl

tolesnių derybų veiksmų. Pavyzdžiui, pėsčiųjų perėjoje automobiliu partrenktas ir sunkių kūno sužalojimų patyręs klientas ketina priimti įvykio kaltininko siūlymą žalos atlyginimo klausimą išspręsti geruoju ir sutinka gauti kelių tūkstančių eurų žalos atlyginimo kompensaciją. Šiuo atveju teisininkas, kuris per derybas atstovauja klientui, negali jo neinformuoti, kad nagrinėjant žalos atlyginimo klausimą teisme klientas galėtų tikėtis didesnės žalos atlyginimo sumos ir pasiūlyti jam apsvarstyti, kaip dėl eismo įvykio patirti sužalojimai gali paveikti tolesnį jo gyvenimą, galimybes dirbti įprastą darbą ir gauti iki eismo įvykio buvusį atlyginimą. Dar reikėtų įvertinti, ar klientas nesielsia impulsyviai priimdamas minėtąjį siūlymą ir jam užteko laiko tokį siūlymą rimtai apsvarstyti ir įvertinti.

Lietuvos advokatų etikos kodekso⁶⁴ 10 str. 10 d. iš advokato reikalaujama informuoti klientą apie pavedimo vykdymo eigą, derinti savo veiksmus su klientu ir atsižvelgti į jo samprotavimus bei argumentus, nedelsiant informuoti klientą apie esminius pavedimo vykdymo įvykius, kad šis galėtų laiku priimti reikiamą sprendimą. Remiantis Lietuvos advokatų etikos kodekso nuostata, minėtoji advokato pareiga galioja tik tada, kai klientas pats paprašo advokato jį informuoti. Manytina, kad reikalavimas advokatui informuoti klientą apie pavedimo vykdymo procesą tik tada, kai klientas to paprašo, neatitinka Lietuvos advokatų etikos kodekse įtvirtintų kitų advokato profesinės veiklos etiško atlikimo principų: sąžiningumo, protingumo ir rūpestingumo. Manytina, kad ir dalyvaudamas teisinėse derybose, ir atlikdamas kitas profesines pareigas teisininkas privalo informuoti klientą apie pavedimo vykdymą neatsižvelgdamas į tai, kad klientas to neprašė.

Perteikdamas klientui derybose gautą siūlymą, teisininkas turėtų tokį siūlymą paaiškinti, nurodyti jo privalumus ir trūkumus, turimas alternatyvas. Kiek detalai jis turėtų tai padaryti, priklauso nuo priimamo sprendimo svarbos, kliento lūkesčių teisininkui ir turimų žinių apie tai, kas anksčiau įvyko derybose, prieš tai buvusių diskusijų su klientu, laiko veiksnio.

Teisininkas turi ne tik informuoti klientą apie derybas, bet ir padėti jam suprasti teismo proceso esmę bei ginčo sprendimo teisme padarinius. Manytina, kad klientui reikėtų paaiškinti ir teisininko pa-

⁶⁴ Lietuvos advokatų etikos kodeksas, patvirtintas Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2016-04-22 įsakymu Nr. 1R-133, TAR, 2016-04-22, Nr. 10280.

sirinktą elgesio (pvz., rungimosi ar bendradarbiavimo) per derybas strategiją, nes klientui gali būti svarbu, kokiomis priemonėmis bus siekiama tikslo. Iš praktikos matyti, kad ne visais atvejais klientams „tikslas pateisina priemones“. Tai atvejai, kai klientui svarbu išsaugoti gerus santykius su oponentu (derybos su verslo partneriu, su šeimos nariais ar pan.).

Numatydami ginčo baigimo derybomis padarinius ir ginčo išsprendimo teisme palankumo klientui išankstinį vertinimą, teisininkai turėtų laikytis kuo objektyvesnės pozicijos (pvz., vadovautis aukštesniosios instancijos teismų suformuota praktika panašaus pobūdžio bylose), nes iš anksto pernelyg optimistiškai nuteiktas klientas, negavęs žadėtojo rezultato, vėliau gali pareikšti teisininkui pretenzijų. Remiantis darbo autorės advokato praktika galima teigti, kad klientas jaučia didesnę pasitenkinimą ginčo rezultatu ir yra dėkingesnis teisininkui, kai pirmiau jam pateiktas kaip sunkiai laimėtinas ginčas yra laimimas teisme arba baigiamas klientui palankiu rezultatu per derybas. Tokiu atveju klientas psichologiškai labiau vertina teisininko pasiektą darbo rezultatą. Autorės nuomone, teisininkas neturėtų piktinaudžiauti savo kaip atstovo teisėmis ir tendencingai iškreipti kliento lūkesčius dėl bylos baigties (pvz., teigti, kad užsibrėžtą tikslą pasiekti derybomis bus itin sunku, nors iš tikrųjų taip nėra), nes klientas, išsiaiškinęs tikrąją bylos situaciją (tai jis gali nesunkiai padaryti kreipęsis konsultacijos į kitą teisininką), gali prarasti pasitikėjimą savo atstovu ir nutraukti atstovavimo santykius.

1.2.3. Teisininko pareiga derybose laikytis profesinio elgesio taisyklių

Teisinėse, skirtingai nei kitų rūšių, derybose teisininkai yra saistomi ne tik kliento valios, bet ir galiojančių teisės aktų bei teisininko profesijai taikomų etikos taisyklių. Advokatams šios pareigos yra numatytos Advokatūros įstatymo⁶⁵ 5 str. 1 d. 3 p. (advokatų veiklos teisėtumo principas), 39 str. 1 d. 1 p. (pareiga laikytis Lietuvos advokatų elgesio kodekso), 48 str. 1 d. (kliento ir advokato susitarimas) ir Lietuvos advokatų etikos kodekse⁶⁶.

⁶⁵ Lietuvos Respublikos advokatūros įstatymas. *Vaištybės žinios*, 2004, Nr. 50-1632.

⁶⁶ Lietuvos advokatų etikos kodeksas, patvirtintas Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2016-04-22 įsakymu Nr. 1R-133, TAR, 2016-04-22, Nr. 10280.

Remiantis Civilinio kodekso 6.718 str. 2 d., visi paslaugas teikiantys asmenys turėtų veikti laikydamiesi nusistovėjusios praktikos ir atitinkamos profesijos standartų.

Teisininko-atstovo lojalumą klientui riboja profesinė pareiga per derybas siekti susitarimų, kurie būtų teisingi ir sąžiningi abiem ginčo šalims, nepažeistų kurios nors iš jų interesų. Vadinasi, teisininkas derybose negali siekti susitarimo žinodamas, kad jis būtų nesąžiningas kitai šaliai (pvz., neturėtų klaidinti oponento dėl tikrovėje egzistuojančių faktinių aplinkybių). Advokatams nuo 2016 m. rugsėjo 1 d. yra nustatyta etinė pareiga neskatinėti nepagrįstų teisminių ginčų. Advokatas turėtų raginti klientą siekti ginčą išspręsti taikiai, nurodyti alternatyvius ginčo sprendimo būdus⁶⁷ – vienas iš jų yra derybos. Paprastai klientai nežino, kad ginčą galima išspręsti alternatyviomis teismui priemonėmis arba nesuvokti, kaip derybos galėtų ar turėtų būti inicijuojamos dėl kilusio ginčo, kuriame šalys užėmė kategoriškas pozicijas. Ankstyvoji diskusija apie derybų dėl taikos sutarties sudarymo su kita šalimi galimybę gali paskatinti klientą suformuoti objektyvesnius lūkesčius deryboms, priimti racionalesnius sprendimus dėl ginčo sprendimo. Kliento aršus nusiteikimas kovoti neturėtų sulaukyti teisininko nuo taikaus ginčų sprendimo galimybių nurodymo ir jų privalumų išryškavimo.

Nors teisininkas-derybininkas negali absoliučiai vadovautis verslo deryboms būdinga taisykle, pagal kurią derėtis galima dėl visko arba beveik dėl visko⁶⁸. Pastaruoju atveju net derybų „dėl bet ko, su bet kuo ir bet kur“ šalininkai pripažįsta, kad negalima derėtis dėl tokių dalykų kaip gyvybė, sveikata ar jausmai. Kita vertus, derybos ekstremaliomis sąlygomis kartais priverčia derėtis dėl dalykų, retai pasitaikančių įpastame gyvenime (pvz., derybos su teroristais dėl įkaitų paleidimo iš esmės yra derybos dėl įkaitų gyvybės). Teisininkams yra aktuali dar viena išimtis iš „derėjimosi dėl visko“ taisyklės – tai asmenų teisinio statuso ir veiksnio, imperatyvių teisės normų reglamentuojami klausimai, taip pat klausimai, susiję su viešąja tvarka, nes ginčo šalys savo susitarimu šių klausimų pakeisti negali (Civilinio kodekso 6.984 str.), todėl ir derybos šiais klausimais yra beprasmės.

⁶⁷ Lietuvos advokatų etikos kodekso 10 str. 9 d.

⁶⁸ COHEN, H. You can negotiate anything: the world's best negotiator tells you how to get what you want. Bantam Books, 1980.

Kadangi per teisinės derybas teisininkas neretai bendrauja su oponentais-teisininkais, teisininko profesinei veiklai keliama tam tikrų reikalavimų: laikytis teisinių ir moralinių įsipareigojimų ne tik klientui, bet ir kolegoms teisininkams, teismams ir kitoms institucijoms, su kurių atstovais teisininkui gali tekti derėtis atstovaujant kliento interesams; savo elgesiu derybose nediskredituoti teisininko vardo ir profesijos. Vadinas, per derybas derybininkai-teisininkai, viena vertus, siekia klientui palankaus susitarimo, kita vertus, stengiasi išsaugoti svarbius tęstinius profesinius santykius su kolegomis arba bent jiems nepakenkti.

Net tuo atveju, jeigu atstovaujamieji klientai derėdamiesi tarpusavyje agresyviai konfliktuoja ir nesiruošia toliau palaikyti santykių, jiems atstovaujantys teisininkai tikriausiai dar ne kartą svarstys kitus klausimus arba atstovaus kitiems klientams. Vadinas, šis faktas turėtų sulaikyti teisininką nuo derybinio elgesio, duodančio tik trumpalaikės naudos konkrečiam klientui ateities santykių su kitu derybininku sąskaita (pvz., kai derybininkas nepagarbiai elgiasi su oponentu-teisininku, jį įžeidinėja, grasina kreiptis į įvairias teisėsaugos institucijas dėl tariamų oponento teisininko profesinių pareigų pažeidimų, meluoja oponentui apie faktines ginčo aplinkybes, be kitos šalies sutikimo daro derybinių susitikimų garso įrašą ir vėliau grasina panaudoti teisme derybų metu oponento paviešintą informaciją ir kt.). Galima nesutikti su tokiu teiginiu tvirtinant, kad teisininkas privalo kuo uoliau ginti esamo kliento interesus, todėl per derybas gali pasirinkti bet kokią taktiką, kuri yra būtina konkrečiu atveju (manipuliuoti oponentu, blefuoti, jam grasinti ir pan.), nesibaimindamas neigiamų būsimųjų padarinių. Su tokiais svarstymais sunku sutikti, nes nė vienas klientas iš savo atstovo neturėtų tikėtis jį diskredituojančio derybinio elgesio, kuris galėtų pakenkti teisininko reputacijai ir sumenkinti jo galimybes ne tik efektyviai vesti derybas ateityje (niekas negali būti tikras, kad oponentą-teisininką derybose sutinka pirmą ir paskutinį kartą gyvenime), bet ir užmegzti bei palaikyti profesinius santykius su kitais teisininkais, atstovauti klientams teisėsaugos institucijose, juk žinia apie elementarių profesinės etikos taisyklių negerbiantį teisininką greitai pasklinda teisininkų bendruomenėje. Teisininkai gali išlikti uoliais atstovais elgdamiesi pagarbiai ir profesionaliai. Kai per derybas elgiamasi vadovaujantis pagarbos kolegai principu, derybininkams ne-

retai pavyksta pasiekti abiem ginčo šalims naudingų susitarimų net ir tais atvejais, kai ginčo šalys jau nesugeba savarankiškai išspręsti ginčo.

1.2.4. Teisininko pareiga derybose veikti sąžiningai ir etiškai

Pareiga klientui atstovauti sąžiningai ir protingai yra nustatyta visiems asmenims, teikiantiems atlygintinas paslaugas⁶⁹. Advokato sąžiningumas laikomas tradicine vertybe, kuri yra advokato profesinė pareiga ir būtinoji sąlyga priklausyti advokatų korporacijai. Advokatui draudžiami veiksmai ar elgesys, nesuderinami su sąžiningumu, kitomis visuotinai priimtomis moralės ir dorovės normomis ir (ar) menkina visuomenės pasitikėjimą advokatais, pažeidžia Lietuvos advokatūros reputaciją ar žemina advokato profesijos vardą⁷⁰.

Kalbant apie sąžiningą kliento interesų gynimą per derybas svarbu pabrėžti, kad besiderantys teisininkai stengiasi koncentruotis tik į savo klientų ir oponentų poreikius, bet visiškai nekreipia dėmesio į asmeninius poreikius, kurie atsiskleidžia per derybas ir gali joms daryti reikšmingą įtaką. Pavyzdžiui, neretai derybos baigiasi nesėkme vien dėl to, kad kuriai nors iš šalių atstovaujantis teisininkas iš principo nenori nusileisti kitos šalies derybininkui, nors susitarimui pasiekti tereikia atskirti savo norą pasirodyti „kietu derybininku“ nuo kliento poreikio susitarti ginčijamu klausimu. Kartais derybininkas, jeigu jam tenka be išlygų sutikti su oponento siūlymu, išsigąsta pasirodyti per silpnas ar nepakankamai patyręs, nors šiuo susitarimu jis visiškai patenkintų kliento poreikius. Taigi neretai derybininkai, net patys to nesuvokdami, derėdamiesi siekia patenkinti savo asmeninius (egoistinius) poreikius, nors dėl to derybos gali baigtis ne tokiomis palankiomis sąlygomis klientui, negu tuo atveju, jeigu teisininkas derėtųsi nepaisydamas savo asmeninių interesų.

Teisininkai, veikiami savo asmeninių poreikių, per derybas gali prisiimti didesnę riziką negu vidutinio apdairumo profesionalas, pradėti agresyviau nei derėtų elgtis su oponentu ar siekti patenkinti savo asmeninius tikslus (pvz., laimėti derybas bet kokia kaina siekiant pasirodyti prieš kolegas ar priešingos lyties atstovą), gauti finansinės naudos (pvz., vilkinti derybas norint pateikti klientui didesnę sąskaitą už faktiškai deryboms sugaištą laiką, kai yra sutartas valandinis atlygis už

⁶⁹ Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.718 str. 1 d.

⁷⁰ Lietuvos advokatų etikos kodekso 6 str. 1 d., 5 d.

darbą, arba siekti perkelti ginčo nagrinėjimą į teismą iš savanaudiškų paskatų), turėti kitokios naudos (pvz., stengtis kuo skubiau baigti derybas dėl užimtumo kitose bylose). Jeigu kliento interesai visada būtų viršesni už jį atstovaujančio teisininko asmeninius interesus, dėl šios priežasties derybos niekada nesibaigtų nesėkme. Vadinas, asmeniniai teisininko poreikiai neretai gali trukdyti vadovautis išimtinai tik kliento interesais ir sąžiningai bei etiškai derėtis atsižvelgiant į kliento nurodymus.

R. Bastressas ir J. Harbaughas mano, kad teisininkai net gali sąmoningai arba nesąmoningai manipuliuoti kliento lūkesčiais dėl derybų ar ginčo baigties tam, kad per derybas gautų kliento pritarimą tokiam elgesiui, kuris labiau atitinka teisininko, o ne kliento interesus. Pavyzdžiui, teisininkas gali formuoti kliento nuomonę, kad ginčas, patekęs į teismą, greičiausiai bus palankiai išspręstas jo naudai, todėl nesunkiai gaus kliento pritarimą pateikti rizikingesnį pradinį siūlymą ar agresyviau elgtis per derybas, negu tuo atveju, jeigu kliento nuomonė apie galimą bylos baigtį teisme būtų ne tokia optimistiškesnė. Arba priešingai – teisininkas, kuris pernelyg baiminasi pralaimėti derybas, gali įtikinti klientą, kad teismo baigtis gali būti klientui labai nepalanki, todėl derantis reikėtų apsiriboti saikingesniais siūlymais ir stengtis taikiai susitarti. Draugiški arba priešiški teisininko santykiai su oponentu gali subtiliai paveikti ir tai, kaip teisininkas vertina jam teikiamus siūlymus⁷¹.

Kaip teisininkui suvaldyti savo ego ir neleisti jam daryti įtakos derybų eigai ir rezultatui? Vienas iš būdų tai padaryti – būti sąžiningam pačiam su savimi dėl savo tikrųjų tikslų įtakos deryboms bei atviram ir sąžiningam kliento atžvilgiu. Kitaip tariant, su klientu žaisti atviromis kortomis. Ne teisininkui derėtų rinktis sprendimą ar elgesio būdą kliento vardu, o būtent pats klientas turėtų priimti atitinkamus sprendimus, nes tik jis geriausiai žino, pavyzdžiui, kaip stipriai norėtų išvengti teismo proceso, arba priešingai – kiek jam yra reikšminga paviešinti neteisėtą atsakovo elgesį per viešąjį teismo posėdį. Praktikoje vis dar pasitaiko atvejų, kai klientas tvirtina priimsiąs tokių sprendimų, kuriam pritars teisininkas, bet net ir tokiais atvejais teisininkas turėtų paašškinti klientui, kad jo darbas yra tik informuoti, išaiškinti ir patarti

⁷¹ BASTRESS, R. M.; HARBAUGH, J. D. Interviewing, counseling and negotiating: skills for effective representation. Aspen Publishers, 1990, p. 223.

dėl galimų sprendimų ir jų padarinių, bet ne nuspręsti už klientą, todėl ir galutinį sprendimą derybose klientas turėtų priimti pats.

Tenka pripažinti, kad derybos ne visada yra sąžiningos ir doros. Neretai taikomos įvairios derybų technikos, kuriomis siekiama paveikti oponentą, sukelti vienokią ar kitokią jo reakciją bei paskatinti tam tikrą elgesį. Teisinės derybos irgi nėra išimtis. Vykstant konkurencijai teisininkai nuolat susiduria su rimtomis etikos problemomis. Daugiausia įtampos, susijusios su etika, teisininko darbe kyla tarp pareigos per derybas ginti kliento interesus ir bendrojo teisingumo intereso. Nepaisant postringavimų apie teisingumą ir moralę, daugumai teisininkų ekonominė teisinės praktikos pusė lemia kliento interesų svarbos pirmenybę prieš vidinius įsitikinimus ir jų pačių gėrio bei blogio supratimą. Taip susiformavo abejonių kelianti idėja, kad kliento interesai teisininkui yra vienintelis tikslas, pateisinantis visas įmanomas priemones. Dėl tokių ir panašių idėjų teisininkų praktikoje kyla daugybė ilgalaikių problemų. Vienos akivaizdžiausių – prarasta reputacija, mažėjantis klientų srautas. Dėl neetiško derybininko elgesio ir oponentai pradeda panašiai elgtis, o tai pasunkina derybų eigą, šalių bendradarbiavimą, pasitikėjimą vienas kitu.

Norint išvengti šių problemų, derybų metu būtina laikytis etikos normų – tam tikrų visuotinai priimtų elgesio taisyklių, kurios leistų atskirti gerą ir teisingą elgesį nuo blogo ar netinkamo. Dėl to svarbu išsiaiškinti, kokią įtaką teisinėms deryboms daro *etika*, kiek svarbūs yra gero elgesio standartai ir kiek jie gali būti pažeidžiami, jeigu iš viso gali būti pažeidžiami. Ar teisininkai per derybas turėtų elgtis išimtinai tik sąžiningai, ar tam tikro lygio melas arba, švelniau tariant, blefas vis dėlto yra pateisinamas? Ar bus laikoma melu, jeigu derybininkas tik neatskleidžia tam tikrų faktų oponentui, bet jų neiškreipia? Iškelti klausimai priskiriami teisinių derybų etikai.

Savo realių finansinių galimybių (pvz., galimos sumokėti maksimalios kainos arba sumos, kurios užtektų poreikiams patenkinti), tikrųjų interesų ar priežasčių, kurios privedė prie derybų, slėpimas – neatskiriama derybų dalis. Viena vertus, derybininkas privalo būti sąžiningas su oponentu, kita vertus, jis privalo klaidinti savo oponentą, jeigu nenori, kad per derybas juo būtų pasinaudota. Net ir labai sąžiningi, pasitikėjimo verti derybininkai neretai klaidina savo oponentus, siekdami neatskleisti savo tikrosios derybų pozicijos ar

silpnųjų vietų. Savo tikroji pozicija slepiama ar oponentas klaidinamas dėl to, kad teisininkas galėtų sudaryti savo klientui palankų susitarimą. Galima manyti, kad klaidinimas per derybas silpnina optimalių, abiem šalims naudingų derybų rezultatų tikimybę. Kita vertus, kas nutiktų, jeigu abi derybų šalys atvirai klotų ant stalo visą tiesą nieko nenuslėpdamos ir neiškreipdamos? Pavyzdžiui, vienas derybininkas teigia: „Siūlau tau pirkti šį žemės sklypą, nes jo niekas kitas neperka, jo rinkos kaina yra 20 000 eurų, bet pinigų man reikia kuo skubiau skolai padengti, dėl to esu pasiruošęs atiduoti tau šį žemės sklypą už 10 000 eurų.“ Kitas derybininkas atsako: „Aš seniai norėjau šį žemės sklypą įsigyti iš tavęs, nes planavau plėsti namą ir kaip tik po tėvų mirties gavau 40 000 eurų palikimą, todėl, nors ir nenoriu tau šito atskleisti, turiu pripažinti, kad galiu dar šiandien sumokėti 40 000 eurų už tavo žemės sklypą.“ Arba, vienas derybininkas teigia: „Atvirai kalbant, mano klientas išvis nenorėtų jūsų klientui mokėti kokios nors kompensacijos, jis iki šiol klaidino jūsų oponentą, kad turi rimtų finansinių problemų, bet tik bijo pralaimėti bylą teisme, blogiausiai atveju jis galėtų sumokėti jūsų klientui 100 000 eurų.“ O oponentas atsako: „Mano klientas tiki, kad jūsų klientas yra ant bankroto ribos, todėl bijo, kad net ir laimėjęs bylą teisme niekada realiai neatgaus priteistos kompensacijos, todėl blogiausiai atveju mano klientas pasitenkintų jūsų kliento nuoširdžiu atsiprašymu ir bet kokia simboline, kad ir 1 000 eurų, kompensacijos suma.“ Manytina, kad toks atvirumas ir sąžiningumas apskritai praktikoje yra sunkiai įsivaizduojamas. Be to, abejotina, ar jis padėtų pasiekti geriausių derybų rezultatų? Pirmuoju atveju šalys, žinodamos viena kitos galimybes, tikėtina, susitars tiesiog išvedusios savo siūlymų vidurkį, t. y. apie 25 000 eurų, bet ši suma, didesnė už rinkos kainą (20 000 eurų), nebūtinai abiem šalims atrodytų teisinga ir sąžininga. Antruoju atveju, vargu ar antrasis derybininkas pasitenkintų atsiprašymu ir simboline kompensacija sužinojęs, kad oponentas jį prieš tai apgaudinėjo ir iš tikrųjų gali jam sumokėti net 100 000 eurų. Susitarimo rezultatas greičiausiai būtų artimas maksimaliai sumai, jeigu šalys iš viso susitartų, bet ir vėl kiltų klausimas, ar toks derybų rezultatas abiejų šalių būtų laikomas optimaliu. Dėl to suprantama, kad klaidinančių derybų technikų taikymas yra neatsiejama teisinių derybų dalis, bet klaidinimo ribų nustatymą per derybas būtina panagrinėti detaliau.

Civilinio kodekso 6.136 str. yra įtvirtintos šalių pareigos vedant derybas ikisutartiniuose santykiuose. Visų pirmą tai pareiga vedant derybas elgtis sąžiningai. Šalis, kuri pradeda nesąžiningas derybas dėl sutarties sudarymo ar jų metu netinkamai elgiasi, privalo atlyginti kitai šaliai padarytus nuostolius. Laikoma, kad derybos pradėdamos nesąžiningai ar netinkamai deramasi tuo atveju, kai derybų šalis neturi tikslo sudaryti sutartį ir atlieka kitus sąžiningumo kriterijų neatitinkančius veiksmus. Be to, derybas vedančios šalys, pagal Civilinį kodeksą, privalo viena kitai atskleisti visą žinomą informaciją, turinčią esminės reikšmės sutarčiai sudaryti. Sandorio šalies tylėjimas, t. y. aplinkybių, kurias žinodama kita sandorio šalis nebūtų sudariusi sandorio, nslėpimas, jeigu, vadovaujantis protingumo, teisingumo ir sąžiningumo principais, tos aplinkybės turėjo būti atskleistos kitai šaliai, arba aktyvūs veiksmai, kuriais siekiama suklaidinti kitą sandorio šalį dėl sandorio efekto, jo esminių sąlygų, sandorį sudarančio asmens civilinio teisinio subjektiškumo bei kitų esminių aplinkybių Lietuvos civilinėje teisėje gali būti laikoma apgaule⁷².

Šiuo atveju reikėtų prisiminti jau vadovėline tapusią ir iki šiol plačiai aptarinėjamą bylą *Laidlaw prieš Organ*⁷³, kurioje JAV Aukščiausiasis Teismas suformulavo taisyklę, kad prekės pirkėjas nėra įpareigotas pranešti pardavėjui apie išorines, tik pirkėjui žinomas

⁷² Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 1.91 str. 5 d.

⁷³ *Laidlaw v. Organ*, 15 U.S. 178 (1817) Prieiga per internetą: <<https://supreme.justia.com/cases/federal/us/15/178/>> (2018-08-07). Nagrinėjamojoje byloje kilo ginčas tarp tabako pirkėjo p. Organo ir tabako gamintojo bendrovės *Laidlaw & Co* dėl vienos iš šalių nesąžiningumo derantis dėl tabako pirkimo sandorio sudarymo. Iš savo brolio sužinojęs apie paliaubų sutarties, užbaigiančios 1812 m. karą tarp JAV ir Britanijos numatomą pasirašymą, iki šis faktas tapo žinomas visuomenei, ir karo metu tabakui taikomo embargo panaikinimą, p. Organas ryte nusipirko iš tabako gamintojo *Laidlaw* 111 tabako statinių už kainą, galiojusią karo metu (šios kainos dėl taikyto embargo buvo 30–50 proc. mažesnės už tabako kainas iki karo) ir jas gavo. *Laidlaw* apie planuojamas paliaubas nežinojo. Derantis dėl tabako pirkimo, pardavėjas paklausė pirkėjo, ar šis nežino kokių nors priežasčių, dėl kurių tabako kaina galėtų būti didesnė, bet p. Organas apie galimą embargo panaikinimą nieko nepasakė. Tos pačios dienos popietę paliaubų sutartis buvo pasirašyta, ir tabako kainos šoktelėjo į viršų, dėl to bendrovė *Laidlaw* patyrė nuostolių nustatydama tabako kainą po embargo panaikinimo. Po dviejų dienų *Laidlaw* jėga atėmė iš p. Organo jam parduotą tabaką. Pastarasis kreipėsi į teismą dėl sutarties pažeidimo siekdamas atgauti tabaką arba gauti nuostolių atlyginimą.

aplinkybes, galinčias turėti įtakos prekės kainai. Tokį savo sprendimą teismas iš esmės motyvavo tuo, kad kiekviena iš šalių turi teisę ieškoti informacijos, galinčios daryti įtaką prekės kainai, o ją radusi – kitai šaliai neatskleisti su sąlyga, kad minėtoji šalis oponento neklaidina (pvz., pardavėjas informacijos neklausia, o pirkėjas jos savanoriškai pardavėjui irgi neatskleidžia). Toks šalies elgesys pateisinamas didesniu šalies, ieškančios jai palankios informacijos, rūpestingumu, didesne rizika ir net išlaidomis, susijusiomis su informacijos paieška. Kita vertus, su tokiu teismo aiškinimu galima ir nesutikti, nes šalys gali neturėti vienodų sąlygų ir galimybių gauti informacijos, todėl sando-riui svarbios informacijos neatskleidimas gali reikšti ją nuslepiančios šalies nesąžiningumą, pranašesnės padėties įgijimą, atitinkamai ir teisės pažeidimą.

Tarptautinio privatinės teisės unifikavimo instituto (angl. *International Institute for the Unification of Private Law*, UNIDROIT) tarptautinių komercinių sutarčių principų 2.1.15 straipsnyje taip pat reikalaujama, kad šalys nesieltgtų nesąžiningai palaikydamos ikisutar-tinius santykius⁷⁴. Nesąžiningumą per derybas padeda atskleisti šie UNIDROIT tarptautinių komercinių sutarčių principų komentaro pavyzdžiai: šalis A sužino apie šalies B ketinimą parduoti restoraną. Nors šalis A neketina šio restorano pirkti, bet inicijuoja ilgą derybas su šalimi B dėl restorano pirkimo turėdama vienintelį tikslą – užkirsti kelią šaliai B parduoti savo restoraną asmeniui C, kuris yra šalies A konkurentas. Kai asmuo C nusiperka kitą restoraną, šalis A nutraukia derybas. Susiklosčius tokiai padėčiai šalis A yra atsakinga šaliai B, kuri savo restoraną pardavė už mažesnę kainą, negu siūlė asmuo C, ir turi atlyginti kainos skirtumą, kurį pralaimėjo šalis B.

Lietuvos advokatų etikos kodekse advokatams nepateikiama aiš-kių instrukcijų dėl elgesio per derybas sąžiningumo kriterijų. Galioja bendroji pareiga elgtis sąžiningai ir pagal visuotinai priimtas mora-lės bei dorovės normas⁷⁵. Kita vertus, teigiant, kad klaidinimas yra tradicinė ir savaime suprantama derybų proceso dalis, būtų tikslinga nustatyti ir tokius kriterijus. Šie leistų teisininkams žinoti objekty-

⁷⁴ UNIDROIT principles of international commercial contracts, 2010. Prieiga per internetą: <<http://www.unidroit.org/english/principles/contracts/principles2010/integralversionprinciples2010-e.pdf>> (2017-11-15).

⁷⁵ Lietuvos advokatų etikos kodekso 6 str.

vias sąžiningo derybų elgesio ribas, ne tik remtis savo subjektyviu etiško elgesio suvokimu. Etikos rekomendacijas deryboms dėl taikos sutarčių sudarymo JAV advokatams parengė Amerikos advokatų asociacija⁷⁶. Remiantis šių rekomendacijų 4.1.1 p., teisininkas derybų metu negali sąmoningai klaidinti trečiųjų asmenų teisės arba fakto klausimu⁷⁷.

Teisininko neetiškas elgesys klaidinant oponentą teisės arba fakto klausimu gali reikštis dviem būdais: 1) teisininkas sąmoningai pasako klaidingą informaciją arba pateikia tik iš dalies teisingą informaciją; 2) teisininkas nutyli reikšmingą informaciją. Reikėtų aptarti kiekvieną iš jų atskirai.

- (1) Teisininkas sąmoningai pasako klaidingą informaciją arba pateikia tik iš dalies teisingą informaciją.

Neabejotina, kad klaidinimas teisės klausimu yra neleistinas. Derybininkas negali teigti, kad pagal įstatymą vienas iš tėvų gali nemo-kėti išlaikymo savo vaikui. Šiuo atveju derybininkas meluoja, vadina-si, elgiasi neetiškai. Remiantis Civilinio kodekso 6.986 str. 6 d., šalių suklydimas dėl imperatyviųjų teisės normų yra pagrindas pripažinti taikos sutartį negaliojančia.

Kalbant apie klaidinimą fakto klausimu, pagrįsti teiginį, ar dery-bininkas meluoja, pateikdamas klaidingą arba iš dalies klaidingą in-formaciją, arba ją tiesiog nutylėdamas, nėra taip paprasta. Riba, kur baigiasi tiesa ir prasideda melas, – itin subtili.

Pirmiausia reikėtų atskirti klaidinimą nuo nuomonės reiškimo. Jeigu teisininkas, atsakydamas į klausimą, ar jo klientas turi banko sąskaitą konkrečiame banke, pateiktų neigiamą atsakymą, žinodamas priešingą informaciją, jis oponentą neabejotinai suklaidintų. Jeigu pa-sakytų, kad „mano, jog ne“ – tai būtų tiesiog nuomonės pareiškimas ir ne daugiau. Vadina-si, teisininkai tik paprasčiausiai pareiškia savo nuomonę, pavyzdžiui, „aš manau, kad teisiame išgėrė per daug al-koholio“ arba „aš tikiu, kad ieškovas ateityje susidurs su mediciniais

⁷⁶ Ethical guidelines for settlement negotiations. American Bar Association, 2002. Prieiga per internetą: <https://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/2011_build/dispute_resolution/settlementnegotiations.authcheckdam.pdf> (2018-03-20).

⁷⁷ Trečiaisiais asmenimis yra laikomas ne tik derybų oponentas, bet ir jo atstovai, taip pat mediatorius, padedantis šalims išspręsti ginčą mediacijos būdu.

sunkumais“, ir tai nėra klaidinimas fakto klausimu⁷⁸. Teisiniu požiūriu yra smerktinas klaidinimas fakto klausimu, o ne galbūt klaidingos teisininko nuomonės pareiškimas. Dėl to tokie posakiai nelaikomi netinkamu arba neetišku derybų elgesiu. Kita vertus, labai sunku atskirti, ar žmogus tik reiškia savo nuomonę, ar pateikia konkrečius faktus, kai nevartoja šių posakių: „aš manau“, „mano galva“ ir pan. Vadinasi, didelę reikšmę turi derybininko teiginio aplinkybės, kontekstas ir net intonacija.

Kita vertus, ką daryti, kai savo praktikoje beveik visi derybininkai, tikėdamiesi sudaryti sau palankesnę susitarimą, blefuoja? Juk, kaip teigia G. Lastauskienė,rinka veikia per kai kuriuos egoistinių keitimų turinčius asmenis, niekada nesudarančius sandorio, jeigu negauna iš jo naudos⁷⁹. Tenka pripažinti – jeigu blefas gali duoti naudos, derybininkai (vieni daugiau, kiti mažiau) juo naudojasi. Pavyzdžiui, teisininkas, kuris tikisi susitarti dėl 50 000 eurų, neretai pradeda derėtis pateikdamas 100 000 eurų arba net 150 000 eurų pradinį siūlymą. Teisininkai taip pat gali perdėti jų klientų patiriamus sunkumus, nuostolius, skausmą. Ar tai nėra klaidinimas fakto klausimu?

Manytina, kad tai klaidinimas dėl derybų objekto vertės, jo svarbos klientui, derybų inicijavimo priežasčių, esamų derybų aplinkybių (pvz., kaip skubiai reikia susitarti, ar turima kitų alternatyvų susitarimui), kliento galimybių derėtis (kokia yra kliento derybų zona – erd-vė tarp pradinio derybų siūlymo ir mažiausiai palankaus, bet vis dar priimtino susitarimo) per derybas yra įprastas dalykas ir net galėtų būti vadinamas papročiu. Ir nors Civilinio kodekso 1.4 str. 2 d. nurodoma, kad papročiais negalima vadovautis, jeigu jie prieštarauja, be kita ko, sąžiningumo principui, vis dėlto manytina, kad teisiųjų derybų specifinis kontekstas pateisina oponento klaidinimą tam tikrais fakto klausimais. Deryboms būdingas labai stiprus naudos arba ekonominis interesas. Abi šalys yra suinteresuotos susitarti ir iš susitarimo gauti naudos (turtinės ar neturtinės), todėl eidamos į derybas prisiima tam tikrą riziką, kad nežinos visos tiesos ir tam

⁷⁸ CRAVER, C. B. Negotiation Ethics: How to Be Deceptive Without Being Dishonest/How to Be Assertive Without Being Offensive. *South Texas Law Review*, 1997, 38: 727.

⁷⁹ LASTAUSKIENĖ, G. Ekonominiai argumentai teisėje: jų vieta ir ribos. *Teisė*, 2013, 89: 31–32.

tikrų aplinkybių, galinčių turėti įtakos derybų eigai ir rezultatui. Jos turės vadovautis prielaidomis, savo turima ir abejonių keliančia kitos šalies atskleidžiama informacija, ją tikrinti siekdamas gauti naudos iš sudaryto susitarimo. Būtent dėl tokio unikalaus derybų konteksto galima pateisinti oponento klaidinimą tam tikrais fakto klausimais ir tokio klaidinimo nelaikyti nesąžiningu. Išsamaus galutinio tokių fakto klausimų, leidžiančių per derybas gudrauti, sąrašo neįmanoma pateikti, bet svarbiausi kriterijai, kuriais remiantis būtų galima atskirti leistiną klaidinimą fakto klausimu nuo neleistino yra šie:

- nepažeisti viešosios tvarkos;
- nepažeisti trečiųjų asmenų interesų;
- dėl tokio klaidinimo šalių padėtis neturėtų tapti iš esmės ne-lygi;
- neturėtų būti klaidinama dėl esminių sandorio faktų;
- toks klaidinimas nėra smerktinas tada, kai teisininkas reiškia klaidingą nuomonę.

(2) Teisininkas nutyli reikšmingą informaciją

Antruoju atveju teisininkai, kurie tyčia apgaudinėja oponentus nutylėdami esminius derybų klausimus, yra teisiškai įpareigoti šią apgaulę atskleisti. Priešingu atveju kita šalis galėtų teismo būdu reikalauti pripažinti sandorį kaip sudarytą apgaulingai arba iš esmės suklydus dėl svarbiausių sandorio sąlygų ir padarinių. Sandorio nugrinčijimo atveju atsakomybė kiltų tai šaliai, kuri apgavo, ir (arba) šios šalies teisininkams, jeigu buvo suklysta ar klaidinama dėl jų kaltės.

Paprastai teisininkas turi etinę pareigą atskleisti informaciją apie savo turimus derybų įgaliojimus, apie savo kliento mirtį derybose dėl klientui padarytos asmeninio pobūdžio neturtinės žalos atlyginimo, apie teisininko klientui naudingą spausdinimo klaidą oponento parengtame dokumente (pvz., 50 000 eurų baudą vietoj suderėtų 5 000 eurų). Vadinasi, dėl klaidinimo ir apgaulės per derybas gali kilti reikšmingų neigiamų teisinių padarinių.

Remiantis Amerikos advokatų asociacijos Etikos rekomendacijomis, deryboms dėl taikos sutarčių sudarymo teisininkai mainais už palankų derybų rezultatą neturėtų siūlyti, derėtis ar tartis dėl sąlygų, draudžiančių kuriam nors iš šalių teisininkų atstovauti savo klientui teisme prieš oponentą, arba įpareigojančių teisininką viešai neat-

skleisti pažeidimų, padarytų priešingos šalies atstovų-teisininkų, jeigu tokių būta⁸⁰. Teisininkai turėtų derėtis sąžiningai, nepiktnaudžiauti derybomis (pvz., nevilkinti teismo proceso prisidengdami vykstančiomis derybomis dėl taikos sutarties sudarymo).

Atskirai reikėtų aptarti atvejus, kai teisininkas turi derėtis su oponentu, kuris neturi atstovo. Kadangi kiekvienas asmuo turi teisę rinktis, ar jam vesti derybas su atstovu arba per atstovą, ar derėtis pačiam, asmuo dėl savo pasirinkimo dalyvauti derybose be profesionalaus atstovo savaime nepastatomas į nepalankesnę padėtį, bet tokiais atvejais teisininkui-derybininkui keliama papildomų etiško elgesio reikalavimų. Manytina, tokiais atvejais teisininkas pirmiausia turėtų aiškiai nurodyti, kad per derybas jis atstovauja tik savo kliento interesams ir nėra nesuinteresuotas asmuo. Taip būtų galima išvengti teisininko-derybininko tapatinimo su, pavyzdžiui, notaru arba mediatoriumi, kurie padeda šalims sudaryti sandorį arba išspręsti ginčą, bet neatstovauja nė vienai iš šalių. Be to, teisininkas privalo susilaikyti nuo kitos šalies konsultavimo derybų klausimais, išskyrus patarimą pasirūpinti atstovavimu. Teisininkas atstovo neturinčiam oponentui gali tik pareikšti savo nuomonę dėl teisės aktų ar esamų faktų, bet jokiu būdu negali klaidinti oponento šiais klausimais (pvz., neleistina klaidinti oponento, kad susitarti galima tik šiandien, kai iš tikrųjų taip nėra). Kaip derybų su teisininko neatstovaujamu oponentu rezultatą teisininkas gali parengti susitarimo projektą, paaiškinti kai kurių nuostatų esmę ar priimamų įsipareigojimų turinį, bet vis tiek negali duoti teisinių patarimų oponentui. Mokslinėje literatūroje irgi laikomasi nuomonės, kad teikiant taikos sutartis tvirtinti teismui, vienos iš šalių atstovaujantis teisininkas privalo informuoti teisumą, kad viena iš taikos sutarties šalių nėra atstovaujama teisininko⁸¹. Tokiu būdu teismas, žinodamas, kad viena iš sutarties šalių neturėjo atstovo, gali papildomai skirti dėmesio išnagrinėti, ar taikos sutarties sąlygos nėra itin nepalankios neatstovaujamai šaliai ir nepažeidžia jos interesų.

⁸⁰ Ethical guidelines for settlement negotiations. American Bar Association. 2002. Clauses 4.2.1. and 4.2.3. Prieiga per internetą: <https://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/2011_build/dispute_resolution/settlementnegotiations.authcheckdam.pdf> (2018-03-20).

⁸¹ WOLFRAM, C. W. Modern legal ethics. St. Paul, Minn: West Publishing Company, 1986, p. 617.

1.2.5. Teisininko pareiga vesti derybas kompetentingai

Ne mažiau svarbus reikalavimas teisininkui yra vesti derybas kompetentingai. Siekiančiam kompetentingai atstovauti deryboms teisininkui būtina turėti teisinių žinių, tinkamai ir kruopščiai pasirengti deryboms. Iš kitų šios knygos skirsnių matyti, kad pasirengimas deryboms yra svarbiausia sėkmingų derybų prielaida, nes leidžia teisininkui įtikinamai ir nuosekliai pateikti bei apginti savo kliento poziciją, pašalinti silpnąsias kliento pozicijos vietas. Vis dėlto kyla klausimas, kaip nustatyti, ar teisininkas kompetentingai atstovauja kliento interesams derybose? L. L. Teply teigimu, vienas iš kriterijų, padedančių įvertinti teisininko elgesio tinkamumą deryboms, yra pasiektas rezultatas ir tai, kiek jis tenkina kliento poreikius⁸². Kita vertus, derybos ne visada baigiamos šalių susitarimu, bet nepasiektas susitarimas dar nereiškia, kad teisininkas nekompetentingai vedė derybas. Juk kai kuriais atvejais jokio susitarimo nebuvimas klientui yra palankesnis už nepalankios sutarties sudarymą. Be to, galimi atvejai, kai derybomis pasiektas susitarimas panašiai tenkina ir vienos, ir kitos ginčo šalies interesus, ir taip dažniausiai nutinka tada, kai derybininkai tarpusavyje bendradarbiauja. Ir tik aiškaus rungimosi derybų stiliaus atveju, kai vienos šalies laimėjimas reiškia kitos pralaimėjimą, galima kalbėti apie kliento poreikių patenkinimo lygio nustatymą remiantis derybų rezultato kriterijumi.

Kitas galimas teisininkų kompetentingumo vertinimo kriterijus – derybų procesas ir tai, kiek efektyviai derybininkas per derybas pasinaudojo jam prieinama informacija, turimais ištekliais, komunikavimo būdais, derybinėmis technikomis bei teisinėmis žiniomis, ar deryboms prireikė mažiausių laiko bei pinigų sąnaudų.

Abu nurodytieji kriterijai, kuriais remiantis vertinama derybininko-teisininko kompetencija vedant derybas, atrodo gana subjektyvūs, nes priklauso nuo to, kas vertina derybų procesą ir jo rezultatą (klientas, oponentas ar trečiasis nešališkas asmuo), atitinkamai ir iš to išplaukiančios vertinimo tendencijos. Pavyzdžiui, net tada, kai derybininkas-teisininkas nepriekaištingai atliko savo pareigas, nors ir nepasiekė susitarimo, klientas gali likti nepatenkintas savo atstovo darbo

⁸² TEPLY, L. L. Legal Negotiation In a Nutshell. Thomson/West: St. Paul, 2005, p. 9.

rezultatais, bet tokiomis derybomis ir teisininko–derybininko elgesiu jose būtų patenkintas oponentas. Vadinasi, dar vienas tinkamo derybų vedimo vertinimo matas galėtų būti bendrasis profesionalaus atstovo elgesys – kaip susiklosčius konkrečiai ginčo ar derybų situacijai pasieltų sąžiningas, protingas, rūpestingas ir kvalifikuotas atstovaujantis teisininkas.

Tuo atveju, jeigu pripažįstama, kad teisininkas netinkamai vedė derybas ir klientas dėl to patyrė žalos, iš derybų atstovo gali būti pareikalauta šių žalą atlyginti. Vadovėline tapusioje byloje *Fishman prieš Brooks* 1986 m. JAV Masačusetso aukščiausiasis teismas pripažino kaltu teisininką Irvingą Fishmaną dėl nerūpestingumo padarius klientui 525 000 dol. žalos dėl to, kad jis, nebūdamas tinkamai susipažinęs su byla ir neatlikęs bylai svarbių procesinių veiksmų, rekomendavo savo klientui priimti neprotingą taikaus ginčo užbaigimo siūlymą, o pastarasis su šia teisininko rekomendacija sutiko, nors galėjo pasiekti sau palankesnę bylos rezultatą, jeigu, kaip nurodė teismas, teisininkas būtų tinkamai atlikęs savo profesines pareigas⁸³.

Teisininkas, elgdamasis per derybas kompetentingai, prisiima atsakomybę už su kita šalimi suderinto susitarimo įgyvendinamumą, t. y. galimybę pasiektą susitarimą įvykdyti. Be to, jis dar privalo nu-

⁸³ Teisininkas Irvingas Fishmanas atstovavo dviratininkui L. S. Brooksui, kuris patyrė sunkių kūno sužalojimų per eismo įvykį, kai ta pačia kryptimi važiuojantis automobilis jį partrenkė kelkraštyje. Dviratininkas vilkėjo tamsius drabužius, o dviratis buvo be atšvaitų ir be žibintų. Dviratininkui atstovavęs teisininkas turėjo nedaug patirties tokio pobūdžio bylose, dažniausiai jis rengdavo nekilnojamojo turto sandorius, dirbo vienas ir tik pusę dienos. Derėdamasis dėl žalos atlyginimo nukentėjusiajam, teisininkas pateikė kaltojo vairuotojo draudikui siūlymą taikiai užbaigti ginčą išmokant dviratininkui 250 000 dol. kompensaciją. Teisininkas nežinojo galimos maksimalios išmokos dviratininkui sumos dydžio, bet pasakė klientui, kad maksimali galimos kompensacijos suma yra 250 000 dol., nors iš tikrųjų buvo 1 000 000 dol. Vairuotojo draudikas teikė dviratininkui skirtingus siūlymus, mažesnius negu 250 000 dol., su kuriais teisininkas dviratininkui rekomendavo sutikti, bet klientas vis atsisakydavo. Galiausiai, prieš pat bylos nagrinėjimą teisme, kai teisininkas pareiškė klientui, kad byla teisme bus pralaimėta, nes vairuotojas pareiškė prieš susidūrimą nepastebėjęs kelyje nei dviračio, nei dviratininko, klientas sutiko užbaigti ginčą taikiai gavęs 160 000 dol. kompensaciją. *Fishman v. Brooks*, 396 Mass. 643, 487 N.E.2d 1377 (1986). Prieiga per internetą: <http://www.legalmalpracticelawreview.com/uploads/file/Fishman%20v_%20Brooks%20396%20Mass%20643%20%281986%29.pdf> (2013-08-26).

matyti dėl pasiekto susitarimo klientui ateityje galinčių kilti prievolių (pvz., mokesčių mokėjimo).

1.2.6. Teisininko pareiga laikytis derybų proceso konfidencialumo

Manytina, kad teisininko pareiga derėtis sąžiningai, protingai ir kompetentingai dar apima reikalavimą laikytis konfidencialumo dėl per privačius pasitarimus su klientu išsakomų nuomonių, atskleidžiamos informacijos, kliento finansinės padėties ar gebėjimo derėtis, jo silpnųjų vietų ir pan. Net dėl neatsargumo per derybas atskleidus konfidencialią informaciją klientui gali būti padaryta žalos. Nors derybininkas ir tiki, kad tam tikros konfidencialia laikytos informacijos atskleidimas oponentui padėtų padaryti pažangą derybose, pirmiausia turėtų gauti kliento leidimą tokią informaciją atskleisti kitai šaliai. Jeigu derybininkas abejoja, ar tam tikra informacija apie klientą yra konfidenciali, arba nėra tikras dėl to, ar klientas pritartų tokios informacijos atskleidimui oponentui, šią informaciją jis turėtų laikyti konfidencialia ir be kliento aiškiai išreikšto sutikimo jos neatskleisti oponentui.

Kaip turėtų elgtis teisininkas, jeigu konfidencialios informacijos iš oponento gavo atsitiktinai (pvz., rado neapdairiai oponento ant derybų stalo tarp kitų popierių paliktą dokumentą arba per klaidą atsiųstą elektroniniu paštu)? Būtų sąžininga, jeigu teisininkas, gavęs konfidencialų dokumentą, suprastų arba turėtų suprasti, kad šis dokumentas buvo per klaidą paliktas arba atsiųstas oponento, ir susilaikytų nuo detalaus šios medžiagos nagrinėjimo, operatyviai praneštų dokumento savininkui arba siuntėjui apie tokios informacijos turėjimą ir laikytųsi oponento duotų nurodymų dėl tolesnio disponavimo šia medžiaga. Nors iš kiekvieno derybininko, net ir teisininko, kuris yra saistomas profesinės etikos taisyklių, tikėtis tokio sąžiningo elgesio būtų gana naivu. Atrodytų, kad tokiu atveju sąžiningas derybininko elgesys yra tik jo sąžinės reikalas, vis dėlto reikėtų atkreipti dėmesį, kad derybų etika yra svarbesnė pačiam teisininkui, nei jo klientui, todėl jis turėtų atsakingai numatyti savo elgesį per derybas. Be to, neetiškas derybininko elgesys yra priežastis *quid pro quo* elgtis ir oponentams, o tai tiesiog pasunkina derybų eigą ir bendradarbiavimą, derybininkų pasitikėjimą vienas kitu.

Dar vienas svarbus teisinių derybų konfidencialumo aspektas – informacijos, atskleistos per derybas, apsauga nuo paviešinimo. Derybos dažniausiai yra vedamos „be protokolo“, nes tai skatina derybų šalį atskleisti informaciją, teikti siūlymus, taikyti nuolaidas, kurių jos niekada nedarytų, jeigu derybų procesas vyktų viešai (pvz., teisėjo akivaizdoje). Derybų proceso konfidencialumas leidžia šalims pasitraukti iš derybų nepabloginus savo padėties net tada, kai per derybų procesą jos pripažįsta savo kaltę arba sutarties pažeidimą. Kita vertus, žvelgiant iš teisinės perspektyvos, kas galėtų užtikrinti per savaime suprantamas derybas „be protokolo“ atskleistos informacijos konfidencialumą? Tam tikrais atvejais visi derybų dalyviai galėtų sudaryti rašytinį susitarimą, kuriuo įsipareigotų saugoti derybų proceso konfidencialumą ir niekur kitur nesinaudoti jame atskleista informacija (derybų tikslais parengtais dokumentais, šalių pateiktais siūlymais, pareikštomis nuomonėmis, padarytais pareiškimais ar prisipažinimais ir pan.), įskaitant draudimą šią informaciją naudoti teismo ar arbitražo procesuose, nebent visi derybų dalyviai su tuo ateityje sutiktų. Kartais į tokius susitarimus yra įtraukiamos sankcijos (pvz., baudos) už konfidencialumo įsipareigojimų pažeidimą. Kita vertus, net ir tokių susitarimų buvimas nepadeda užtikrinti, kad konfidenciali informacija nenutekės į viešumą ar vėliau nebus panaudota teismo procese. Skirtingai nuo mediacijos proceso metu gautų duomenų⁸⁴, niekas nedraudžia teismui priimti kaip įrodymus civilinėje byloje derybų procese gautus duomenis, bet derybos yra mediacijos proceso pagrindas, t. y. derybos padedant trečiajam asmeniui-tarpininkui. Žvelgiant iš ginčo šalių perspektyvos – mediacija joms yra būtent tarpusavio derybos, kurias palengvina mediatorius. Dėl to manytina, kad pagal analogiją draudimui priimti civilinėje byloje kaip įrodymus mediacijos metu atskleistus duomenis, teismai kaip įrodymų neturėtų priimti byloje ir duomenų, gautų derybų procese, kuriame mediatorius nedalyvauja. Ateityje įstatymų leidėjui būtų galima pasiūlyti ištaisyti šią spragą ir

⁸⁴ LR civilinio proceso kodekso 177 str. 5 d. numatoma, kad duomenys, gauti taikinamojo tarpininkavimo procedūros metu, negali būti įrodymais civiliniame procese, išskyrus Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatyme numatytus atvejus. Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Civilinio proceso kodeksas. *Valstybės žinios*, 2002-04-06, Nr. 36-1340.

papildyti Civilinio proceso kodeksą⁸⁵ 177 str. nauja dalimi, kurioje numatomas draudimas kaip įrodymus byloje priimti duomenis, gautus šalių derybų dėl ginčo išsprendimo procese.

1.3. TEISINIŲ DERYBŲ RŪŠYS

Kadangi teisinės derybos vyksta palaikant pačius įvairiausias teisinius santykius, jas tikslinga suskirstyti į rūšis pagal teisinių santykių, dėl kurių šios derybos vyksta, pobūdį. L. L. Teply nustato šias pagrindines teisinių derybų rūšis:

- 1) palaikant sutartinius santykius;
- 2) vykstant civiliniams ginčams;
- 3) sprendžiant darbo ginčus;
- 4) baudžiamosiose bylose;
- 5) vykstant skyrybų ir šeimos ginčams;
- 6) tarptautines teises derybas⁸⁶.

Nors manytina, kad remiantis šia klasifikacija negalima sudaryti teisinių santykių, dėl kurių vyksta teisinės derybos, išsamaus sąrašo ir nurodyti rūšių pavadinimų korektiškumo, vis dėlto minėtasis skirstymas yra įdomus tuo, kad kiekvienoje iš kategorijų leidžia pabrėžti tam tikrą teisinių derybų specifiką.

Teisinės derybos palaikant *sutartinius santykius* dar tiksliau galėtų būti pavadintos *ikisutartinėmis derybomis*, nes vyksta iki sutarties sudarymo. Tokių derybų tikslas – sudaryti sutartį. Net ir tuo atveju, kai šalys derasi dėl jau sudarytos sutarties keitimo, šalių derybos dėl kitokių sutarties sąlygų irgi galėtų būti laikomos ikisutartinėmis derybomis. Iš ikisutartinių derybų išplaukiantys susitarimai yra nukreipti į šalių elgesio taisyklių ateityje, jų teisių ir pareigų nustatymą.

Kuo yra ypatingos ikisutartinės derybos? Pirma, kaip nurodo L. L. Teply, dauguma ikisutartinių derybų vyksta bendruoju šalių sutarimu, todėl kiekviena iš šalių turi teisę pasitraukti iš derybų ir

⁸⁵ Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Civilinio proceso kodeksas. *Valstybės žinios*, 2002-04-06, Nr. 36-1340.

⁸⁶ TEPLY, L. L., p. 19.

net sudaryti sutartį su kitu asmeniu⁸⁷. Tokią poziciją padeda pagrįsti klasikinė ofertos ir akcepto taisyklė, kad sutartinė atsakomybė nekyla iki to momento, kol oferta yra akceptuojama, todėl iki akceptavimo oferentas gali bet kada atšaukti savo ofertą. Vadinas, ikisutartinių santykių šalys gali bet kuriuo metu ir dėl bet kokios priežasties nutraukti derybas, o derybų nutraukimo išlaidos tenka jas patyrusioms šalims⁸⁸. Tokia praktika būdinga bendrosios teisės tradicijos valstybėms, bet kontinentinės teisės tradicijos valstybėse minėtoji taisyklė turi išimčių. Kuo toliau šalys pažengia per ikisutartines derybas, tuo sunkiau yra iš jų pasitraukti, o nepagrįstas atsisakymas sudaryti sutartį, dėl kurios šalys rimtai derėjosi ir pasiekė principinį susitarimą, sukelia neigiamų teisinių padarinių be pateisinamų priežasčių iš derybų pasitraukusiai šaliai. Atsakomybė už nesąžiningą elgesį palaikant ikisutartinius santykius ir netinkamą derybų vedimą numatyta daugelyje Europos šalių (pvz., Vokietijoje, Graikijoje, Italijoje, Ispanijoje, Prancūzijoje), Europos sutarčių teisės principuose, UNIDROIT⁸⁹. Remiantis Lietuvoje įtvirtintu teisiniu reglamentavimu⁹⁰ ir suformuota teismų praktika⁹¹, galima spręsti, kad ir Lietuvoje yra taikoma nesąžiningo šalių elgesio per derybas draudimo taisyklė.

Antra, kadangi derybos yra orientuotos į santykių kūrimą ir sandorių sudarymą, per ikisutartines derybas šalys kur kas rečiau elgiasi

⁸⁷ TEPLY, L. L., p. 20.

⁸⁸ AMBRASIENĖ, D.; CIRTAUTIENĖ, S. Ikisutartinės atsakomybės kvalifikavimo problema: sutartinė, deliktinė ar *sui generis*. *Jurisprudencija*, 2008, 10: 53.

⁸⁹ Ten pat.

⁹⁰ Remiantis LR civilinio kodekso 6.163 str. 2 d., šalys turi teisę laisvai pradėti derybas bei derėtis ir neatsako už tai, kad nepasiekiamas šalių susitarimas. Šalis, kuri pradeda derybas dėl sutarties sudarymo ar derasi nesąžiningai, privalo atlyginti kitai šaliai padarytus nuostolius.

⁹¹ Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus 2005 m. sausio 19 d. nutartis civ. byloje Nr. 3K-3-38. *Teismų praktika*, 2005, p. 23. Prieiga per internetą: <<http://www.infollex.lt/tp/46492>> (2018-08-08); Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus plenarinės sesijos 2006 m. lapkričio 6 d. nutarimas civ. byloje V. Š. v. A. N., Nr. 3K-P-382/2006. Prieiga per internetą: <<http://www.infollex.lt.skaitykla.mruni.eu/tp/67801>> (2018-08-08); Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus 2018 m. gegužės 10 d. nutartis civ. byloje Nr. e3K-3-209-695/2018. Prieiga per internetą: <<http://www.infollex.lt.skaitykla.mruni.eu/tp/1599851>> (2018-08-08) ir pan.

agresyviai, jos stengiasi pasiekti susitarimų įtikinėjimo ir bendradarbiavimo būdu. Šios praktikos išimtį galėtų sudaryti atvejai, kai šalių padėtis yra akivaizdžiai nelygiavertė (pvz., viena iš šalių yra monopolinkas, turintis galimybę diktuoti savo derybų sąlygas).

Plačiai *derybų sprendžiant civilinius ginčus* kategorijai, kuri pagal Lietuvoje galiojančias bendrosios kompetencijos teismų teisingumo taisykles galėtų apimti ir *individualius darbo ginčus* bei *skyrybų ir šeimos ginčus*, būdinga tai, kad nesėkmės atveju daugelis iš jų galėtų būti perduota spręsti trečiajam asmeniui, turinčiam įgalinimus spręsti tokį ginčą (pvz., teismui, arbitražui). Toks nuolat per derybas „kabantis“ teismo arba arbitražo Damoklo kardas neišvengiamai daro įtaką ir pačiam derybų procesui – jam vykstant ginčo šalys itin daug dėmesio skiria per panašaus pobūdžio ginčus suformuotai teismų praktikai, esančiam teisiniam reglamentavimui ir jo palankumui ar nepalankumui vienai iš ginčo šalių. Reikšmingas vienos iš šalių argumentas neretai yra grasinimas kreiptis į teismą, jeigu kita šalis per derybas nenusileis. Kai ginčo šalys derasi jau prasidėjus teismo procesui, teismas taip pat gali daryti įtaką šalių deryboms – pavyzdžiui, neatsižvelgdamas į šalių valią nustatyti derybų laiko limitą (paskirti teismo posėdžio, kuriame planuojama bylą nagrinėti iš esmės, datą). Vadinasi, nieko keisto, kad per tokias derybas galima sulaukti kur kas agresyvesnio derybininkų elgesio, nei per ikisutartines šalių derybas.

Įdomu matyti tai, kad ginčų sprendimas iki teismo ir teisme daro įtaką teisininkų pasirenkamam derybų elgesio modeliui. Teisininkai, kurie specializuojasi sutarčių sudarymo srityje neperžengdami teismų slenkščio, yra įpratę į derybas žiūrėti kaip į skirtingų poreikių derinimo procesą, o jų pasirenkamas derybų elgesys iš esmės skiriasi nuo kolegų teisininkų, kurie dažniausiai atstovauja klientams sprendami civilinius ginčus teismuose ir neretai į derybas žiūri kaip į dar vieną kovos areną. Pirmieji natūraliai renkasi konstruktyvesnę derybų vedimo strategiją, orientuotą į ginčo šalių interesų suderinimą ir susitarimo sudarymą, o antrieji labiau orientuojasi į runginimą ir derybų laimėjimą.

Derybos darbo ginčiuose arba, tiksliau pavadinus, *kolektyvinės derybos darbo teisėje* yra socialinės partnerystės tarp darbuotojų bei darbdavių atstovų viena iš rūšių ir šioms deryboms būdinga tai, kad jos vyksta tarp tarpusavyje priklausomų asmenų (darbdavio ir darbuoto-

jų), kuriuos sieja pagal teisės aktais nustatytas taisykles palaikomi ilgalaikiai santykiai⁹². Nors per kolektyvines derybas išoriškai derasi dvi šalys, derybų procesas ir jų rezultatas paprastai daro įtaką didesniai žmonių skaičiui, todėl yra sudėtingesnis, sunkiau valdomas bei užima daugiau laiko. Remiantis Darbo kodekso 188 str. 8 d. nuostatomis, kolektyvinės derybos turi vykti sąžiningai ir negali būti vilkinamos. Kadangi kolektyvinės sutartys gali būti nacionalinės (tarpšakinės), teritorinės, šakos, darbdavio ir darbovietės lygmens, atitinkamai ir kolektyvinės derybos gali vykti būtent tokiais lygmenimis (Darbo kodekso 191 str.). Jeigu abiem ginčo šalims nepavyksta susitarti per kolektyvines derybas, jų gali laukti rimti neigiami padariniai: darbuotojai gali paskelbti streiką, darbdavys gali uždaryti įmonę, todėl abi šalys yra labai suinteresuotos susitarti. Nors ir kyla nemažai įtampų, minėtosios derybos yra pozityvaus pobūdžio, t. y. vyksta siekiant sudaryti kolektyvinę sutartį susitariant, kaip bus dirbama toliau ir koikiomis sąlygomis.

Derybos baudžiamosiose bylose yra plačiai paplitusios bendrosios teisės sistemos valstybėse. Anot L. L. Teply, JAV baudžiamosios bylos yra baigiamos sutartimis taip pat dažnai, kaip ir civilinės⁹³. Autorius nurodantįją praktiką paaiškina tuo, kad valstybė per derybas baudžiamosiose bylose užima galios poziciją, todėl pažeidėjai iš teismo proceso negali tikėtis daugiau negu iš derybų. Be to, susitarimus baudžiamosiose bylose skatina ir praktinis aspektas – jeigu daugelis bylų nesibaigtų susitarimu, teismai būtų perkrauti baudžiamosiomis bylomis⁹⁴. Kokiais klausimais deramasi baudžiamųjų nusižengimų ir nusikaltimų bylose bendrosios teisės sistemos valstybėse? Gynėjas gali siekti įtikinti prokurorą, kad šis išvis nepareikštų kaltinimų ginamajam; kad pastarasis rekomenduotų pažeidėjui skirti bausmės vykdymo atidėjimą; kad jo ginamasis būtų atleistas nuo atsakomybės mainais už reikšmingų parodymų davimą kitose baudžiamosiose bylose; gali derinti kaltės pripažinimo sandorį (pastaruoju atveju pažeidėjas gali tikėtis švelnesnės bausmės už savo padarytą pažeidimą);

⁹² Kolektyvinių derybų tvarką Lietuvoje reglamentuoja LR darbo kodekso 188 straipsnis. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. TAR, 2016-09-19, Nr. 23709.

⁹³ TEPLY, L. L., p. 26.

⁹⁴ Ten pat.

derėtis dėl įrodymų priimtinumą ir lygtinio paleidimo rekomendacijos⁹⁵. Lietuvoje minėtųjų klausimų sprendimas priklauso nuo esamų teisinių pagrindų ir sąlygų, bet ne nuo gynėjo derybų įgūdžių, todėl nelaikomas derybomis. Baudžiamajame kodekse⁹⁶ yra numatytos tam tikros galimybės atleisti asmenį nuo baudžiamosios atsakomybės, sušvelninti atsakomybę esant lengvinančioms aplinkybėms, susitaikyti su nukentėjusiuoju (Baudžiamojo kodekso 36–40 straipsniai). Taikinimasis pagal Baudžiamojo kodekso 38 straipsnį vyksta derybų būdu, bet ne su prokuroru, o tarp nukentėjusiojo ir pažeidėjo. Lietuvos baudžiamajame procese nenumatoma jokių prokuroro ir gynėjo derybų galimybių. Prokuroras yra pareigūnas, kontroliuojantis ikiteisminį tyrimą, jo atlikimą, neperžengdamas įstatymo ribų sprendžiantis gynėjo prašymus (tenkinti arba atmesti, priimti arba nepriimti). Jo galimybės ir funkcijos yra griežtai apibrėžtos įstatyme ir neapima derybų.

Derybos skyrybų ir šeimos ginčiuose dažniausiai yra nukreiptos į ateitį, siekiant nustatyti šeimos narių teises ir pareigas, jų tarpusavio gyvenimo ir sugyvenimo taisykles. Išskirtinė šių derybų ypatybė – stiprus emocinis fonas, derybų įtaka trečiųjų priklausomų asmenų (pvz., nepilnamečių vaikų) teisėms ir pareigoms. Šios rūšies derybose šalys turėtų atsižvelgti į teismų suformuotą praktiką sprendžiant šeimos ginčus, vaiko teisių apsaugos srityje veikiančių specializuotų valstybės institucijų išvadas ir rekomendacijas. Pavyzdžiui, rekomenduojamą išlaikymo nepilnamečiam vaikui sumos dydį, vaiko bendravimo su vienu iš atskirai gyvenančių tėvų tvarką.

Tarptautinės teisinės derybos – dar viena svarbi teisininkų vedamų derybų rūšis sprendžiant ginčus, kylančius iš tarptautinės viešosios teisės, arba iš tarptautinės privatinės teisės. Atsižvelgiant į tai, kad pirmieji ginčai kyla tarp suverenių valstybių ir tarp kitų tarptautinės teisės subjektų, šių tarptautinių teisinių derybų išskirtinumas – politinis derybų kontekstas. Ginčams, kylantiems iš tarptautinės privatinės teisės, būdingas užsienio (tarptautinis) elementas (pvz., subjektas arba objektas). Tarptautinių teisinių derybų sudėtingumą lemia besiderančiųjų kultūriniai, kalbos, religijos, vertybių ir panašūs skirtumai.

⁹⁵ Ten pat.

⁹⁶ Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 89-2741.

Pabrėžtina, kad šioje knygoje nagrinėjamos teisinės derybos pirmausia suprantamos kaip civilinių ginčų plačiąja prasme (įskaitant, bet neapsiribojant šeimos bei darbo ginčų) teisinės derybos, nebent tekste būtų aiškiai nurodyta kitaip. Tokį pasirinkimą lėmė šių derybų išskirtinumas – didžiausia šalis suteikiama elgesio laisvė ir plačiausias dispozityvumas, autorės moksliniai interesai bei praktinio darbo patirtis sprendžiant civilinius ginčus.

Kai kurie autoriai mano, kad svarbu skirti *pozityvaus pobūdžio teisinės derybas*, kurių tikslas yra sudaryti sandorį bei užmegzti santykius, ir *negatyvaus pobūdžio teisinės derybas*, t. y. negatyvų atspalvį (emocijų ir jausmų požiūriu) turinčias derybas, kurių tikslas – nuslopinti konfliktą, išspręsti ginčą ir sutaisyti šalis⁹⁷. Konceptinis derybų sudarant sandorius ir derybų sprendžiant ginčus skirtumas yra nereikšmingas. Juo labiau kad ir derybų sudarant sandorius, ir derybų sprendžiant ginčus yra labai panašus teorinis pagrindas – jos vyksta bendraujant ir keičiantis informacija apie šalių poreikius, norus bei įsivaizduojamas santykių perspektyvas⁹⁸. Kita vertus, skirtumas tarp derybų sudarant sandorius ir derybų sprendžiant ginčus gali būti reikšmingas renkančis atitinkamą elgesio per derybose strategiją ir derybų stilių. Derybos sprendžiant ginčus įprastai yra priešiškos, gana dažnai jos vyksta suvokiant teismo proceso, kurį gali bet kada inicijuoti iš derybų pasitraukianti šalis, grėsmę⁹⁹. Per tokias negatyvaus pobūdžio derybas šalys neretai viena kitai grasina, gali kalbėti pakeltu tonu, o kartais net manipuliuoti viena kita. Derybos sudarant sandorius paprastai vyksta šalims vengiant tokio destruktivaus elgesio kaip grasinimai, manipuliavimas ar blefas. Derybininkų elgesį per pozityvaus pobūdžio derybas būtų galima palyginti su planuojančios susituokti poros derybomis dėl vedybų sutarties sudarymo, o per negatyvaus pobūdžio derybas – su sutuoktinių, kurie ketina nutraukti santuoką, derybas sudarant sutartį dėl santuokos nutraukimo padarinių.

⁹⁷ KOVACH, K. K. *Mediation: Principles and Practice*. 2 ed., St. Paul, Minnesota: West Group, 2000, p. 148–149.

⁹⁸ RISKIN, L. L.; WESTBROOK, J. E. *Dispute Resolution and Lawyers*. 2 ed., St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1997, p. 148.

⁹⁹ LEESON, S. M.; JOHNSTON, B. M. *Ending It: Dispute Resolution in America – Descriptions, Examples, Cases, and Questions*. Cincinnati, Ohio: Anderson, 1988, p. 103.

Derybų skirstymas į *paskirstomąsias* ir *integracines* leidžia į jas pažvelgti dar vienu aspektu. Remiantis D. G. Giffordo siūlomu skirstymu¹⁰⁰, vykstant paskirstomosios deryboms ginčo šalys susiduria su tarpusavio interesų konfliktu dėl riboto kiekio gėrių (pinigų, išteklių ir pan.). Skirstant kurį nors gėrį vienos šalies laimėjimas neišvengiamai tampa kitos šalies pralaimėjimu. Paskirstomosios derybos – tai klasikinės pirkėjo ir pardavėjo derybos dėl prekės kainos. Tokios derybos dar vadinamos „nulinės sumos žaidimais“, derybomis „laimėjai-pralaimėjai“¹⁰¹ arba linijinėmis derybomis¹⁰². Integracinės derybos vyksta tada, kai ginčo šalių interesai nėra kardinaliai priešingi ir vienos iš šalių interesų maksimizavimas nereiškia kitos šalies interesų minimizavimo. Šalys ieško riboto kiekio gėrių paskirstymo alternatyvų, kurios galėtų patenkinti kiekvieną iš šalių nenuskriaudžiant kitos. D. G. Giffordas pateikia tokių integracinių derybų pavyzdį – darbuotojų ir įmonės vadovybės derybos dėl pelno paskirstymo, kai susitariama dėl darbuotojų motyvacinės sistemos, kuri leidžia ne tik patenkinti darbuotojų interesus mokant priedą už papildomai pagamintą produkciją, bet ir atitinka vadovybės interesą didinti darbuotojų darbo našumą¹⁰³. Tokios derybos kartais dar vadinamos „nulinės sumos žaidimais“¹⁰⁴ arba derybomis „laimėjai-laimėjai“¹⁰⁵. Kita vertus, skirstymas į paskirstomąsias ir integracines derybas labiau atspindi derybininko požiūrį į derybas, bet ne pačių derybų ypatybes. Juk net minėtasis D. G. Giffordo darbuotojų ir įmonės vadovybės derybų pavyzdys yra ne kas kita kaip derybos dėl riboto kiekio gėrio – pelno paskirstymo. Nurodytoje situacijoje derybininkų požiūris į paskirstomą pelną skiriasi nuo pardavėjo ir pirkėjo derybų tuo, kad yra randama alternatyva fiksuoto dydžio „pyrago“ dalyboms – pelnas dalijamas tokiu būdu, kad abi šalys laimėtų iš tam tikro laiko perspek-

¹⁰⁰ GIFFORD, D. G. *Legal Negotiation Theory and Practice*. 2 ed., Thomson/West: St. Paul, 2007, p. 14–15.

¹⁰¹ EXON, S. N. *Advanced guide for mediators*. Lexis Nexis, 2014, p. 53.

¹⁰² KOVACH, K. K. *Mediation: principles and practice*. 3 ed., St. Paul, Minnesota: West Group, 2004, p. 195.

¹⁰³ Ten pat., p. 15.

¹⁰⁴ RAIFFA, H. *The art and science of negotiation*. Harvard University Press, 1982, p. 1.

¹⁰⁵ EXON, S. N. *Advanced guide for mediators*. Lexis Nexis, 2014, p. 54.

tyvos. Galimybę spręsti ginčus tenkinant abiejų šalių interesus arba „integracinį potencialą“ galima matyti daugeliu atvejų, kurie iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti visiškai paskirstomieji. Klasikinis dviejų seserų derybų dėl apelsinų pavyzdys tai įrodo geriausiai – derybos dėl apelsinų iš esmės yra derybos dėl riboto kiekio gėrių – dviejų apelsinų, kurie geriausiu atveju bus paskirstyti seserims per pusę (kiekviena iš seserų tokiu atveju bus patenkinta 50 procentų), blogiausiu – viena iš seserų gaus abu apelsinus (gaus 100 procentų), o antroji – liks be nieko (gaus 0 procentų), jeigu į šias derybas bus žiūrima tik kaip į paskirstomąsias. Kita vertus, radus šiose derybose sprendimą vienai iš seserų atiduoti jai reikalingą abiejų apelsinų minkštimą sultims spausinti, o kitai – abiejų apelsinų žievelę pyragui pagardinti, ir viena, ir kita sesuo laimės derybas 100 procentų. Taip seserų ginčas bus išspręstas efektyviausiai. Neatsitiktinai derybininko pastangos rasti integracinį derybų potencialą literatūroje dar vadinamos „problemų sprendimo“ požiūriu į derybas¹⁰⁶, arba „principinėmis derybomis“ (derybomis dėl esmės). „Principinės derybos“ kaip naujas derybų metodas buvo sukurtas ir pateiktas autorių R. Fisherio ir W. Ury Harvardo derybų projekte¹⁰⁷. Vadinas, teisingiau būtų kalbėti apie derybininkų paskirstomąjį ir integracinį arba problemų sprendimo požiūrį į derybas, bet ne apie derybų skirstymą į paskirstomąsias ir integracines.

1.4. TEISINIŲ DERYBŲ NAUDA

Teisinės derybos nėra toks paprastas procesas, kaip gali atrodyti iš pirmo žvilgsnio. Šios derybos yra emociškai sudėtingas, įtampos kupinas procesas vien dėl to, jog derybininkas niekada negali būti tikras, kad kita šalis neblefuoja; paskirstomi gėriai ir jų vertė oponentui yra nustatyti teisingai; derėdamasis jis nenusileis daugiau, negu būtų priverstas tai padaryti teismo sprendimo pagrindu; derybų metu nebus suformuota nauja teismų praktika ginčo klausimu, kuri pakeis derybų jėgų balansą; oponentas derybomis nesiekia savanaudiškų tikslų (pvz.,

¹⁰⁶ GIFFORD, D. G. *Legal Negotiation Theory and Practice*. 2 ed., Thomson/West: St. Paul, 2007, p. 15.

¹⁰⁷ FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. 2 ed., New York: Penguin, 1992.

nori sužinoti daugiau informacijos, išgauti oponento kaltės arba padarytų klaidų pripažinimą, užvilinti ieškovo kreipimąsi su ieškiniu į teismą arba tiesiog parodyti savo galią ir taip pakirsti derybininko pasitikėjimą savo pasirinktos pozicijos teisingumu); oponentas įvykdys priištus išpareigojimus, kai derybininkas įvykdys savuosius; oponento dosnus siūlymas nevirs Trojos arkliu, kai tik derybininkas jį negrįžtamai priims. Be to, derybininkas negali iš anksto žinoti, kokių veiksmų ims oponentas, nes ne visi derybininkai ir ne visada elgiasi racionaliai bei sąžiningai. Kai kurie iš jų (pvz., asilai pagal jau minėtąją animalistinę derybininkų klasifikaciją¹⁰⁸) net negali paaiškinti, kodėl per derybas padarė vieną ar kitą žingsnį. Žvelgiant iš tokios teisinių derybų perspektyvos, kyla abejonių, ar ne pernelyg įtemptas ir nenuoširdus yra šis procesas, gal būtų ramiau ginčą spręsti teisme ar arbitraže žinant ne tik išsamiai proceso kodekse aprašytas žaidimo taisykles, kurios daugiau ar mažiau yra skirtos teisingumui, sąžiningumui ir protingumui užtikrinti, bet ir turint trečiąją nepriklausomą ir nešališką asmenį (teisėją ar arbitrą), kuris prižiūri ir užtikrina proceso taisyklių laikymąsi.

Kaip įtikinti pačiam save, oponentą ar klientą, kad derybos yra naudingas procesas ir nereikėtų bijoti jo taikyti. Norint atsakyti į šį klausimą, galima pateikti keletą argumentų:

- derybomis galima išvengti binarinio pobūdžio¹⁰⁹ teismo ar arbitražo sprendimo ir pasiekti kūrybingą susitarimą, t. y. tokį, kurio teismas ar arbitražas niekada nepriimtų;
- derybomis galima užbėgti už akių neprognozuojamam teismo ar arbitražo sprendimui, kai bylos baigtis nėra aiški, ir tokiu būdu išvengti rizikos visiškai arba iš dalies pralaimėti ginčą, patirti bylinėjimosi išlaidų;
- derybos paprastai vyksta sparčiau negu teismo ar arbitražo procesas, todėl leidžia sutaupyti laiko ir pinigų ginčo sprendimo procesui;

¹⁰⁸ Žr. išnašą Nr. 34.

¹⁰⁹ P. H. Gulliverio žodžiais tariant, „teismo sprendimas turi „arba/arba“ pobūdį [...], todėl sprendžiant ginčą daugiausia naudojamos „balto“ ir „juodo“ sąvokos. Dėl šios priežasties teismo sprendimas savo esme tampa „binarinis“. GULLIVER, P. H. Disputes and negotiations: a cross-cultural perspective (Studies on law and social control). Academic Press, 1979, p. 13.

- derybose nėra trečiojo asmens, nuo kurio valios galėtų priklausyti ginčo baigtis, derybos – tik pačių ginčo šalių reikalas;
- derybos leidžia užbaigti ginčą išvengiant visuomenės dėmesio, išsaugant konfidencialumą;
- ginčo išsprendimas derybomis leidžia šalims toliau palaikyti tarpusavio santykius ir netapti vienas kitam priešu.

Žvelgiant iš teisininko perspektyvos, gali būti reikšminga ir tai, kad operatyvus ginčo sprendimas derybomis leidžia teisininkui dirbti su kitais klientais arba kitomis bylomis.

Dėl šių priežasčių derybos yra siektinas ir sveikintinas procesas, ypač tada, jeigu teisininkas šį procesą išmano. Dėl to kituose šios knygos skyriuose teisinių derybų procesas bus analizuojamas skirtingais aspektais, kiekvienas iš jų tik dar kartą patvirtins teisinių derybų išskirtinumą iš kitų derybų rūšių.

II SKYRIUS

**TEISINIŲ DERYBŲ STRATEGIJA,
TAKTIKA IR STILIUS**

Derybininkų elgesys per derybas neretai yra apibūdinamas tokiais žodžiais: derybų taktika, derybų technika, derybų strategija, derybų stilius. Siekiant nesupainioti šių sąvokų, pirmiausia reikėtų išsiaiškinti, ką jos iš tikrųjų reiškia, koks tarp jų yra skirtumas ir tarpusavio santykis.

Derybų taktika ir strategija iš pirmo žvilgsnio yra panašios sąvokos, bet jos vis dėlto skiriasi. *Derybų taktika* – tai metodai ir būdai, konkretūs veiksmai, kuriais per derybas siekiama užsibrėžto tikslo. *Derybų strategija* – tai bendras veikimo arba elgesio modelis, įgyvendinamas taikant skirtingas derybų taktikas ir leidžiantis pasiekti užsibrėžtą derybų tikslą. Vadinasi, derybų strategija yra įgyvendinama pasirenkant vieną arba kelias derybų taktikas. Pavyzdžiui, teisininko derybų strategija yra tokia – kuo greičiau ir kiek galima mažesnėmis sąnaudomis išspręsti esamą problemą ir per derybas pasiekti susitarimą, kuris būtų geresnis, negu kliento turima alternatyva. Šiuo atveju derybų taktika būtų numatomas detalus veiksmų planas, kaip strategija bus įgyvendinama (koks būtų pradinis pasiūlymas, kokių nuolaidų galėtų padaryti derybininkas ir kada jos būtų taikomos bei pan.). Ta pati derybų strategija galėtų būti pasiekta taikant visiškai skirtingas derybų taktikas. Juk problemą galima išspręsti pasirinkus ne tik į bendradarbiavimą, bet ir į rungimąsi orientuotą taktiką.

Derybų technika – tai toks derybininko elgesys, kuriuo siekiama per derybas paskatinti pageidaujamą oponento elgesį (apie derybų technikų įvairovę išsamiau bus kalbama atskirame šios knygos skyriuje)¹¹⁰. Tai veiksmas, į kurį laukiama prognozuojamo atoveiksmio. Derybų technika yra dar smulkesnė sąvoka, negu derybų taktika. Tai dar viena iš poveikio oponentui priemonių greta kitų derybų įrankių (pvz., argumentų, pažadų, grasinimų ar įspėjimų).

Ir pagaliau *derybų stilius* gali būti apibrėžtas kaip individualus derybininko elgesio per derybas būdas, kurį formuoja derybininko asmeninės savybės ir patirtis. Kiekvienas žmogus iš prigimties turi tam tikrą jam būdingų savybių: vienas yra draugiškas ir nelinkęs konfliktuoti, o kitas noriai įrodinėja savo tiesą ir siekia pasirodyti viršesnis. Atitinkamai, vieni yra *a priori* linkę bendradarbiauti, o kiti – rungtis. Savaime aišku, kad žmogaus prigimtis reikšmingai veikia jo elgesį per

¹¹⁰ Plačiau apie derybų technikas žr. 4 šios knygos skyrių.

derybas. Jeigu žmogus iš prigimties yra draugiškas aplinkiniams, jam labai sunku tapti manipuliuojančiu, grasinančiu, informaciją slepiančiu ir niekuo nepasitikinčiu derybininku. Ir priešingai – jeigu derybininkas yra linkęs vadovautis principu „viskas arba nieko“, jam bus sudėtinga domėtis oponento poreikiais ir interesais, ieškoti kraštutinių derybų pozicijų „aukso vidurio“. Laikui bėgant ir derybininkui mokantis iš savo klaidų, jaunatviškas maksimalistinis noras laimėti bet kokia kaina gali mažėti arba priešingai – esant tam tikro amžiaus ir sukaupus daugiau patirties, nepakantumas kito skirtingai nuomonei gali didėti. Taigi derybų stilius yra veikiamas ir derybininko asmeninio patyrimo. Derybų stiliaus negalima išmokti, nes jis yra individualus ir būdingas tik konkrečiam asmeniui. Derybų stilius nesusiformuoja per valandą, jis nuolat tobulinamas derybininkui dalyvaujant derybose, kuriose galima išmokti derybų technikos, taktikos ar strategijos, bet ne derybų stiliaus.

Pabrėžtina, kad literatūroje nėra bendros minėtųjų sąvokų taikymo sistemos. Neretai derybų taktika yra tapatinama su derybų stiliumi¹¹¹ arba su derybų strategija¹¹², o derybų strategija pavadinama derybų modeliu¹¹³ ir pan. Manytina, kad kalbant apie derybininką, kuris bendradarbiauja, rungtis arba pakaitomis taiko bendradarbiavimo ir rungtimosi veiksmus, kartu aptariama ir jo derybų taktika, o ne strategija ar stilius. Juk nei stiliaus, nei strategijos neįmanoma nuolat kaitalioti. Derybų strategija yra bendra, o jai pasiekti galima pasirinkti vieną arba kelias derybų taktikas. Derybų stilius yra individualus asmens braižas, polinkis į tam tikrą elgesio per derybas šabloną (pvz., derybininkas yra linkęs spręsti ginčą draugiškai) ir tai jam yra labiausiai „prie širdies“. Kita vertus, tikrasis derybų stilius gali būti slepiamas taikant atitinkamas derybų taktikas (ekstremalaus pradinio siūlymo pateikimas ar nesutikimas daryti nuolaidų gali padėti iš prigimties draugiškam derybininkui paslėpti kai kuriuos jo derybų stiliaus trūkumus atsižvelgiant į derybų situaciją).

¹¹¹ Pavyzdžiui, CRAVER, C. B., p. 9. Autorius teigia, kad yra trys derybų stiliai: bendradarbiavimo (problemų sprendimo); rungtimosi (priešiškas) ir rungtimosi (problemų sprendimo).

¹¹² Pavyzdžiui, TEPLY, L. L., p. 73–92.

¹¹³ MENKEL-MEADOW, C. Toward another view of legal negotiation: the structure of problem solving, p. 759.

Remiantis konfliktų valdymo mokslu¹¹⁴, asmenys konfliktinėms situacijoms spręsti pasirenka tam tikrus elgesio būdus, kuriuos lemia du aspektai:

- asmens atkaklumas sprendžiant konfliktą ir siekiant patenkinti savo poreikius (aktyvus ar pasyvus) ir
- asmens motyvacija kooperuotis su kita šalimi sprendžiant konfliktą ir pasirengimas tenkinti kitos konflikto šalies interesus (didelė ar menka).

Pagal Thomo ir Kilmano sukurtą sistemą, konfliktams spręsti galima rinktis penkis būdus: rungimosi (privertimo), bendradarbiavimo (problemos sprendimo), kompromiso (pasidalijimo), vengimo (pasitraukimo) ir prisitaikymo (malšinimo)¹¹⁵. Šių konfliktų sprendimo būdai pavaizduoti 3 paveiksle.

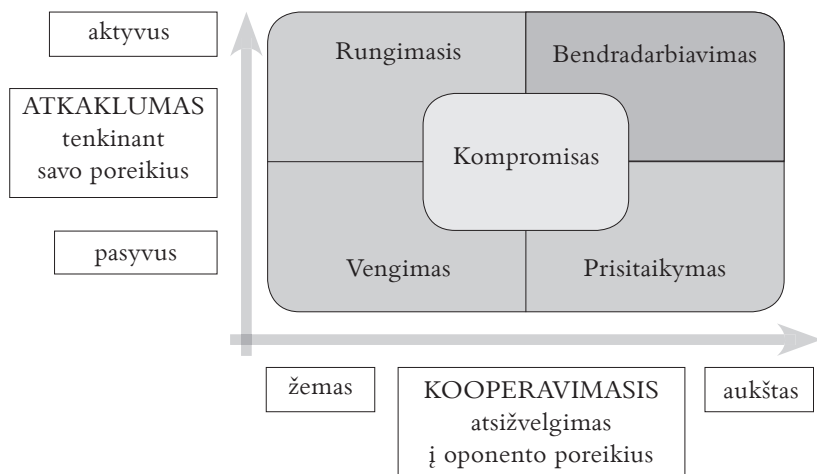
Kadangi derybomis yra išsprendžiami konfliktai, visas derybų taktikas atitinkamai galima suskirstyti į rungimosi, bendradarbiavimo, kompromiso, vengimo ir prisitaikymo. Nors literatūroje galima rasti ir kitokių derybų taktikų klasifikacijų¹¹⁶, manytina, kad ši yra išsamiausia ir labiausiai moksliškai pagrįsta¹¹⁷.

¹¹⁴ THOMAS, K. W. Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Tuxedo, NY: Xicom, 1974, p. 8.

¹¹⁵ Ten pat.

¹¹⁶ Pavyzdžiui, P. Giffordas derybų taktikas skirsto į tris rūšis: rungimosi, bendradarbiavimo ir mišriąją, kurią dar vadina „problemų sprendimo“. P. Giffordas, A. Feidakis ir A. Tsoussi nurodo, kad galimi trys požiūriai į derybas: kietas, švelnus ir kontekstinis, t. y. priklausantis nuo situacijos. FEIDAKIS, A.; TSAOUSSI, A. Competitiveness, gender and ethics in legal negotiations: some empirical evidence. *International Negotiation*, 2009, 14(3): 549. K. Reardon skirsto derybininkus pagal jų taikomą derybų taktiką į keturias skirtingas grupes: analitikai (angl. *analyzer*), kurie susitelkia į logiką, pateikia racionalių argumentų ir teikia pirmenybę rezultatams; siekiantieji (angl. *achiever*), kurie mėgsta detalų derybų planavimą, siekia kontroliuoti derybų procesą ir koncentruojasi į rezultatus; skatintojai (angl. *motivator*), kurie naudodamiesi kūrybiškumu skatina šalių bendradarbiavimą, skatina inovatyvų oponentų mąstymą; tarpininkai (angl. *mediator*), kurie stengiasi užmegzti santykius ir juos palaikyti, įdėmiai klausosi kitų, teikia pirmenybę konsensusui ir dirba generuodami bendrą naudą. REARDON, K. K. *The skilled negotiator: mastering the language of engagement*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

¹¹⁷ Derybininkų klasifikaciją nurodytuojų pagrindu pasirinko ir R. J. Volkema, jis pagal taikomą derybų taktiką skirsto žmones į penkias grupes: varžovai (angl. *competitor*), prisitaikantieji (angl. *accomodator*), bendradarbiaujantieji (angl. *collaborator*),



3 paveikslas. *Konfliktų sprendimo būdai pagal Thomo ir Kilmano sistemą*

Rungimosi derybų taktika – derybininkas labai aktyviai siekia patenkinti savo poreikius oponento sąskaita. Savo tikslų jis siekia bet kokia kaina. Rungimosi taktiką taikantys derybininkai bendrauti pradeda pateikdami ekstremalų pradinį derybų siūlymą, kuriuo tikisi įbauginti oponentą ir pasiekti tik vienai šaliai – jų klientui – naudingą susitarimą. Jie dažniausiai grasina ir taiko kitas destruktivias derybų technikas, patys užimdami puolimo, o oponentą nustumdami į gynimosi poziciją. Šie asmenys nuslepia sau nepalankią informaciją, o palankią – atskleidžia norėdami įtikinti priešininką, kad jų derybų pozicija yra pranašesnė. Rungimosi taktiką pasirinkę derybininkai stengiasi įtikinti oponentą daryti vienašališkas nuolaidas, nevengia jo įžeidinėti ar žeminti. Apibūdinant šią derybų taktiką, reikėtų pabrėžti, kad tik labai mažas skaičius sėkmingų derybininkų taiko išimtinai agresyvią ar net įžūlią rungimosi derybų taktiką. Ilgai truncančios derybos su piktais ir pagiežingais asmenimis vargina, daugelis žmonių neturi galimybės arba noro panašiomis pastabomis atsakinėti į tokių

vengiantieji (angl. *avoider*) ir siekiantieji kompromiso (angl. *compromiser*). VOLKEMA, R. J. The negotiation toolkit: how to get exactly what you want in any business or personal situation. Amacom, 1999, p. 60–63.

žmonių sarkazmą, todėl neretai pasitraukia iš tokių „inkvizicinio“ pobūdžio derybų.

Prisitaikymo derybų taktika – derybininkas yra pasirengęs aukoti savo interesus siekdamas patenkinti oponento poreikius ir išsaugoti santykius. Prisitaikymo derybų taktika yra rungimosi taktikos priešingybė. Prisitaikantis derybininkas paklūsta kito derybininko valiai, nepaiso savo poreikių, susikoncentruoja į oponento interesus ir sutinka su jo siūlymais arba laikosi jo nurodymų, o kartais ir diktuojamų sąlygų.

Vengimo derybų taktika – derybininkas ne tik nelinkęs tartis su oponentu, bet ir nesiekia ginti savo interesų. Atrodo, kad jis diplomatiškai vengia derybų, jas atitolina, apeina iki geresnių laikų arba tiesiog pasitraukia iš derybų išvengdamas jų grėsmės. Paprastai tokia taktika pasirenkama tada, kai derybininkas turi kitų geresnių alternatyvų, kaip patenkinti savo arba savo atstovaujamo asmens poreikius, negu įsitraukdamas į derybas. Neatsitiktinai yra sakoma, „nėsiderėk, jeigu neprivalai to daryti“. Šią taktiką taikantis derybininkas gali vengti ne tik kalbėti derybų klausimais, bet ir apskritai susitikti su kitu derybininku. Kartais vengimo derybų taktika pasirenkama dėl to, kad nenorima susidurti su agresyviu derybininku arba pradėti sudėtingas derybas, kurstyti konflikto arba aiškiai išsakyti savo nuomonę diskutuojamuoju klausimu ir taip supriešinti pozicijas.

Bendradarbiavimo derybų taktika – derybininkas ne tik aktyviai gina savo poziciją, bet ir yra suinteresuotas rasti bendrą kalbą su kitu derybininku. Bendradarbiavimo taktika yra vengimo derybų taktikos priešingybė. Derybininkas stengiasi dirbti kartu su oponentu ir pasiekti susitarimą, kuris tenkintų abi šalis. Taikant šią taktiką yra išsiaiškinami abiejų šalių interesai ir poreikiai, stengiamasi plačiau pažvelgti į derybų objektą, siekiant ne „pyrago padalijimo“, bet ieškant alternatyvų, kurios padėtų padidinti derybų galimybes ir patenkinti abiejų šalių poreikius. Bendradarbiavimo taktiką pasirinkę derybininkai bendrauti dažniausiai pradeda nuo realistinių pozicijų, leidžiančių sukurti pozityvią derybų aplinką. Jie deda daug pastangų, kad išlaikytų darnius santykius mandagiai ir profesionaliai diskutuodami. Tai leidžia bendradarbiavimo derybų taktiką taikantiems asmenims siekti efektyvių susitarimų, iš kurių abi šalys gautų maksimalios naudos. Jie remiasi objektyviais standartais siekdami sąžiningų ir derybų da-

lyviams abipusiai naudingų rezultatų, retai grasina ar taiko kitas destruktivias derybų technikas, skirtas įbauginti oponentą, teikdami pirmenybę bendradarbiavimui, tikisi pozityvios atsakomosios reakcijos.

Kompromiso derybų taktika – derybininkas nėra labai suinteresuotas nei patenkinti savo poreikius, nei apginti oponento interesus. Derybininko, pasirinkusio šią taktiką, tikslas – rasti abiem derybininkams tinkamą sprendimą, kuris iš dalies tenkintų abiejų šalių interesus. Šiai taktikai galima skirti viduriniąją poziciją tarp prisitaikymo ir rungimosi. Taikant šią taktiką, yra nusileidžiama daugiau nei rungiantis, bet mažiau nei prisitaikant. Be to, šiuo atveju daugiau yra dirbama su derybų objektu negu taikant vengimo taktiką, bet ne taip išsamiai nagrinėjami visi klausimai kaip bendradarbiaujant. Kompromisas reiškia skirtumo dalybas, apsikeitimą nuolaidomis arba greito „vidurio“ sprendimo radimą. Vis dėlto reikėtų pabrėžti, kad neretai nusileisti per derybas siekiant susitarimo derybininkui gali būti ne-naudinga. Vadinasi, ieškoti kompromiso ne visais atvejais gali būti priimtina derybų taktika.

Iš penkių minėtųjų derybų taktikų tik trys yra laikomos konstruktyviomis (bendradarbiavimo, kompromiso ir prisitaikymo), o likusios dvi (rungimosi ir vengimo) – destruktiviomis¹¹⁸.

Savaime aišku, kad nurodytasis derybų taktikų sritymas yra sąlyginis, nes praktikoje derybininkų elgesys paprastai yra įvairių derybų taktikų derinys. Jeigu derybininkas visada taikytų vienintelę taktiką, ją būtų galima lengvai atpažinti, perprasti ir sugalvoti būdą, kaip jos išvengti arba panaudoti savo labui. Dėl to veiksmingiau per derybas lanksčiai pasirinkti taktiką arba kelių taktikų derinį atsižvelgiant į situaciją. Natūralu, kad dėl vieno derybų proceso aspektų gali tekti rinktis rungimąsi arba vengimą, o dėl kitų – bendradarbiavimą ar net prisitaikymą, jeigu tikimasi pasiekti susitarimą.

Pavyzdžiui, jeigu šalys per derybas nepasiekia susitarimo su vienais derybininkais, jos yra laisvos bandyti tartis su kitais (pvz., prekybos santykiai turint galimybę rinktis iš kelių galimų pirkėjų arba pardavėjų). Per kitas derybas nepasiekus susitarimo gali būti pradėtas teismo procesas arba žlungti sandoris. Šis veiksnys daro didelę įtaką

¹¹⁸ RUNDE, C. E.; FLANAGAN, T. A. *Becoming a conflict competent leader: How you and your organization can manage conflict effectively*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2012.

derybininkų elgesiui, kai stengiamasi pasiekti bendrą susitarimą. Tuo atveju, kai vykstant diskusijoms negaunama norimo rezultato, bet esama tam tikrų alternatyvų, šalys nepuola į kraštutinumus bandydamos pasiekti bet kokią susitarimą, nors ir nepalankų. Kita vertus, jeigu nėra kitokių priimtinių variantų, derybininkai turėtų maksimaliai sutelkti savo pastangas ir pasiekti susitarimą. Vadinasi, yra akivaizdu, kad aštresnė derybų taktika, taikoma pirmajai nelabai rizikingai situacijai, gali būti visiškai netinkama antrajai aprašytai situacijai.

Kai kurie santykiai, kaip antai dėl deliktinių pažeidimų, priskiriami vienkartinio pobūdžio klientų santykiams, o kiti, pavyzdžiui, darbo ar šeimos teisiniai santykiai, ypač susiję su tėvų ir vaikų tarpusavio santykiais, yra tęstinio pobūdžio. Santykių tęstinumas gali daryti įtaką renkantis derybų taktiką ar taktikų derinį. Tokiais atvejais patartina vengti tokių derybų taktikų, kurios galėtų neigiamai paveikti tolesnius šalių santykius. Toks pat principas taikytinas ir tada, kai pasiektą susitarimą reikės vykdyti ilgesnį laiką, o ne trumpai (pvz., statybų rangos sutartis).

Neatsitiktinai, T. Schellingo nuomone, derybos yra skirtingos motyvacijos bendravimas¹¹⁹. Kita vertus, pateiktoji klasifikacija, kuria remiantis buvo išgrynintos atskiros derybų taktikos, leidžia geriau suprasti derybininkų pasirinktos derybų taktikos priežastis ir jų motyvaciją.

Derindami skirtingas derybų taktikas, patyrę derybininkai stengiasi, kad jų klientas gautų maksimalią naudą, bet šio tikslo siekia išradingai. Labai įdomus yra dviejų derybų taktikų – rungimosi ir bendradarbiavimo – derinys. Skirtingai nei mažiau patyrę derybininkai, kurie derybas įsivaizduoja kaip varžybas dėl „fiksuito pyrago“ dalybų, kai vienos šalies laimėjimas reiškia kitos pralaimėjimą, *mišrios derybų taktikos* atstovai supranta, kad sudėtinguose santykiuose šalys gali skirtingai vertinti tuos pačius dalykus. Nors derybininkai stengiasi gauti daugiau derybose paskirstomų ir abiejų šalių trokštamų gėrių, bet jie ieško ir bendrų vertybių. Derybininkai gana atvirai atskleidžia savo interesus, kad suteiktų derybų dalyviams galimybę rasti būsimąją bendrą naudą, bet kartu jie stengiasi išsireikalausti ir daugiau numatytojo pertekliaus, negu kita šalis norėtų atiduoti. Derybų taktikų bendradarbiavimo ir rungimosi derinį taikantys derybininkai suvokia, kad maksimizuodami bendrą naudą jie turi daugiau galimybių savo klientams pasiekti palankiausią derybų rezultatą. Nors jie

¹¹⁹ Pagal Fells, *Effective negotiation.*, p. 89.

ir stengiasi manipuliuoti oponento suvokimu bei įsivaizdavimu, bet gana retai taiko apgaulingą taktiką. Šie derybininkai žino, kad praradus patikimumą gali būti sunku pasiekti susitarimą. Net ir siekdami gauti sau kuo daugiau naudos, jie nėra posakio „laimėjai-pralaimėjai“ apibūdinami derybininkai. Jie supranta, kad nepalankių sąlygų priimimas oponentams ne visada yra naudingas jų pačių klientams. Dėl to ginčydamiesi jie nenusileidžia tiek, kiek nebūtina, ir siekia, kad oponentas taip pat būtų maksimaliai patenkintas derybų rezultatais. Kai baigiantis deryboms sudaromi susitarimai, minėtieji derybininkai nelygina savo rezultatų su tais, kuriuos pasiekė oponentai. Vietoj to jie klausia patys savęs, ar yra patenkinti tuo, ką pasiekė, bei suvokia, kad jeigu pavyko pasiekti savo tikslų, derybos buvo sėkmingos.

Mišrią rungimosi ir bendradarbiavimo derybų taktiką taikantys derybininkai supranta ir vertina derybų proceso reikšmę. Asmenys, kurie mano, kad derybų procesas buvo sąžiningas ir su jais buvo elgiamasi pagarbiai, yra labiau patenkinti objektyviai ne tokiomis palankiomis derybų susitarimo sąlygomis, nei būtų patenkinti objektyviai palankesnėmis susitarimo sąlygomis, pasiektomis per, jų nuomone, ne tokį sąžiningą derybų procesą. Šie derybininkai suvokia, kad žmonės labiau linkę atsižvelgti į priešingos šalies interesus tada, kai ši jiems asmeniškai patinka, o visišką rungimosi derybų taktiką taikantiems derybininkams simpatizuojama gana retai, nes jie linkę konkuruoti ir manipuliuoti. Dėl to aptariamąsios mišrios derybų taktikos atstovai stengiasi su oponentais elgtis pagarbiai ir profesionaliai. Savaimė suprantama, kad jie nesiekia maksimizuoti oponento naudos vien iš altruistinių paskatų. Minėtieji derybininkai tiesiog suvokia, kad toks požiūris leidžia jiems geriausiai patenkinti savus poreikius. Jie suvokia, kad su savo oponentais dar gali susitikti ateityje, todėl jeigu oponentai prisimins juos kaip pagarbius ir profesionalius derybininkus, yra tikimybė, kad jų derybų santykiai ateityje irgi bus sėkmingi. Taigi derybininkai, kurie taiko rungimosi ir bendradarbiavimo taktikų derinį, siekia konkurencinių tikslų (maksimalios naudos klientui), bet stengiasi šiuos tikslus pasiekti „problemų sprendimo“ būdu.

Kaip minėta ankstesniuose knygos skyriuose, teisininkai, kurių praktika dažniausiai yra susijusi su bylų vedimu teisme, labiau linkę rungtis, o dirbantieji su sandoriais – bendradarbiauti ir ieškoti sprendimo. Kita vertus, įdomu tai, jog nemažai teisininkų mano, kad

jų kolegos, kurie taiko labiausiai supriešinančią – rungimosi taktiką, dažniau pasiekia jų klientų poreikius geriausiai tenkinančių rezultatų negu bendradarbiaujantieji derybininkai. Rungimosi taktiką taikantys derybininkai neretai renkasi priešiškas derybų technikas, skirtas oponentui įbauginti. Pavyzdžiui, vyksta derybos, kai viena iš šalių (ieškovas) grasina kreiptis su ieškiniu į teismą, o kita (atsakovas) stengiasi tokio proceso išvengti. Atsakovas šiam savo tikslui pasiekti renkasi rungimosi taktiką ir pateikia ieškovui „nulinį pasiūlymą“ (t. y. iš esmės nieko nepasiūlo), taip norėdamas paveikti galbūt mažiau savo jėgomis ir teismo proceso sėkme tikintį ieškovą bei priversti jį nesi-
kreipti į teismą. Kita vertus, derybų praktika rodo, kad toks priešiškas derybų elgesys ne įbaugina ieškovą, bet paskatina jį kreiptis į teismą dėl tokio įžeidžiančio derybininko elgesio ir jokių neteisminių naudingų alternatyvų nebuvimo. Jeigu susiklosčius tokiai derybų situacijai atsakovo atstovai pateikia ieškovui nors ir kuklų siūlymą, jie reikšmingai padidina taikaus susitarimo galimybę dėl to, kad ieškova-
vai iš karto gauna tam tikros, kad ir nedidelės, naudos. Tokiu atveju ieškovai supranta, kad bylinėjantis galima pasiekti ir naudingesnio susitarimo, bet galima ir išvis negauti jokios naudos, todėl gali rinktis nerizikuoti suvokdami faktą, kad dėl bylinėjimosi išlaidų paskirstymo (nevisiško ieškinio patenkinimo atveju) ir laiko sąnaudų teisme gali reikšmingai sumažėti teismo sprendimo vertė.

Taigi, ar vis dėlto teisūs yra tie, kurie galvoja, kad rungtis derybose labiau „apsimoka“? Teiginį, kad tas, kuris rungtis, visada laimi, pavyko paneigti prof. G. Williamsui 1976 m. Finikse (JAV) atliktu teisininkų elgesio per derybas tyrimu. Juo remiantis buvo nustatyta, kad teisininkai, atsižvelgdami į pasiektus derybų rezultatus, 65 proc. savo kolegų laikė bendradarbiaujančiais, 24 proc. – besirungiančiais, o 11 proc. kolegų teisininkų elgesio per derybas negalėjo priskirti nė vienai konkrečiai derybų taktikai. Apklaustieji teisininkai nurodė, kad 59 proc. bendradarbiaujančiųjų derybininkų derėdamiesi buvo „efektyvūs“, 38 proc. – „vidutinio efektyvumo“ ir tik 25 proc. rungimosi taktiką taikančių derybininkai buvo pavadinti „efektyviais“, 42 proc. – „vidutinio efektyvumo“. Įdomiausias tyrimo rezultatas buvo tai, kad respondentai nurodė tik 3 proc. bendradarbiavimo taktiką taikančių derybininkų laikantys „neefektyviais“, o net 33 proc. besirungiančiųjų derybininkų pateko į šią negatyvią kategoriją – būtent tiek daug de-

rybų baigdavosi nesėkme dėl derybininkų, taikančių rungimosi taktiką, elgesio. Derybos paprasčiausiai nutrūkdavo dėl oponentų nenoro toliau derėtis su juos negerbiančiais asmenimis. Svarbi ir dar viena tyrimo išvada, kad tais atvejais, kai rungimosi taktiką taikantys derybininkai pasiekdavo susitarimą, jis dažniausiai būdavo itin palankus jų klientams. Vadinasi, besirungiantys derybininkai renkasi taktiką – viskas arba nieko, eina *va bank*, viskuo rizikuoja, todėl neretai baigia derybas nesėkmingai, bet jeigu susitaria – pasiekti rezultatai pranoksta klientų lūkesčius¹²⁰.

Kiek naujesnis Čikagoje ir Milvokyje praktikuojančių advokatų derybų veiklos tyrimas, taikant patobulintą prof. Williamso metodologiją, buvo atliktas 1999 m. prof. A. K. Schneiderio ir aprašytas 2002 m.¹²¹ Remiantis minėtu tyrimu, bendradarbiavimo taktiką pasirinkusių derybininkų efektyvumas sumažėjo nedaug – nuo 59 proc. iki 54 proc., o rungimosi taktiką taikančių derybininkų – nuo 25 proc. iki 9 procentų. Be to, kai „neefektyvių“ bendradarbiaujančių derybininkų procentinis dydis išliko nepakitęs, besirungiančiųjų derybininkų santykis padidėjo nuo 33 proc. iki 53 procentų. Įdomu ir tai, kad A. K. Schneideris nustatė, jog rungimosi derybų taktiką taikantys teisininkai 1990 m. pabaigoje tapo ne tokie malonūs ir mandagūs negu jų pirmtakai, aprašyti prof. Williamso atliktame tyrime.

Taigi minėtieji tyrimai padeda paneigti teisininkų bendruomenėje įsigalėjusį stereotipą apie agresyvių derybininkų besąlygišką „pasmerkimą“ sėkmei. Bendradarbiavimo derybų taktika yra tokia pat efektyvi, kaip ir rungimosi. Nebūtina tapti šiurkščiam, nedraugiškam, savanaudiškam ar net žiūliam ir manipuliuoti kitais, kad būtum sėkmingas. Reikia mokėti pasakyti „ne“ mandagiai ir tyliai – tai padės pasiekti tokį patį efektą, kaip ir ištarus demonstratyviai.

Ne mažiau įdomių rezultatų pavyko gauti šios knygos autorei su kolegomis 2015 m. atlikus panašų į minėtuosius Lietuvos advokatų požiūrio į derybas tyrimą¹²². Jame dalyvavo 354 advokatai iš visos

¹²⁰ WILLIAMS, G. R. Legal negotiation and settlement. St. Paul: West publishing co., 1983, p. 15–46.

¹²¹ SCHNEIDER, A. K. Shattering negotiation myths: Empirical evidence on the effectiveness of negotiation style. *Harvard Negotiation Law Review*, 2002, 7: 143–233.

¹²² KAMINSKIENĖ, N.; TVARONAVIČIENĖ, A.; ČIULADIENĖ, G.; ŽALĖNIENĖ, I. Lietuvos advokatų požiūrio į taikų ginčų sprendimą ir mediaciją tyrimas. *Socialinių mokslų studijos*, 2016, 8(1): 44–62.

Lietuvos, kurie pildė klausimyną per visuotinį advokatų susirinkimą 2015 m. kovo 15 dieną. Atliktas tyrimas parodė, jog dauguma Lietuvos advokatų mano, kad per teises derybas jie bendradarbiauja (net 68 proc. apklaustųjų), kad rungtis – prisipažino vos 4 proc. respondentų, likusieji (28 proc.) nurodė, kad jų elgesys priklauso nuo situacijos. Visiškai kitoks vaizdas susidarė, kai advokatai vertino ne patys save, o savo kolegų dažniausiai taikomą derybų taktiką. Tik 10 proc. advokatų teigė, kad jų kolegų per derybas bendradarbiauja. Dauguma manė, kad teisininkai taiko skirtingų derybų taktikų rinkinį (61 proc. apklaustųjų), o 29 proc. advokatų savo kolegas be užuolankų pavadino priešiškausi nusiiteikusiais derybininkais.

Manytina, kad svarbiausia agresyvių teisinių derybų priežastis slypi jų specifikoje – teisininkai derasi ne savo, bet kliento naudai. Dėl to atsiranda poreikis per derybas „įrodyti“ klientui, kad teisininkas gina tik jo interesus. Tokio elgesio padarinys – teisininkas pradeda derėtis pateikdamas didelius pradinius reikalavimus ir derasi „kietai“ ne tik nenorėdamas užleisti pozicijų oponentui, bet ir neprarasti savo profesionalo reputacijos kliento akyse. Atitinkami lūkesčiai yra ir klientų, kurie teisininkus dažniausiai samdo tam, kad būtų tinkamai, t. y. ryžtingai ir „kietai“, ginami jų interesai, o ne ieškoma kompromisų. Dėl to teisininkai, kurie per derybas bendradarbiauja arba taiko mišrią taktiką, turi nemažai padirbėti formuodami realius klientų lūkesčius, ką galima pasiekti derybomis ir kokią taktiką geriausia pasirinkti.

Pateiktojo tyrimo metu paaiškėjo dar vienas įdomus aspektas – teigiamiausiai savo kolegas derybininkus vertino advokatai, praktikuojantys Šiauliuose (kas trečias iš jų pabrėžė, kad jo oponentas per derybas bendradarbiauja). Ir tik 5 proc. Vilniuje dirbančių advokatų taip pozityviai vertino savo derybų oponentus. Manytina, kad tokio reiškinių priežastis – didžiausia advokatų koncentracija Vilniuje¹²³ ir didelė jų tarpusavio konkurencija, kuri tiesiogiai veikia ir pačių advokatų tarpusavio santykius per derybas.

¹²³ 2017 m. gruodžio 31 d. Lietuvos advokatų sąrašas buvo 2 207 advokatai. Šalies viduje advokatai pasiskirsto taip: Vilniuje savo praktikos vietą yra registravę daugiau nei pusė – 70 proc. (1 368 advokatai), Kaune – 14 proc. (275), Klaipėdoje – 8 proc. (149), Šiauliuose – 4 proc. (76), Panevėžyje – 2 proc. (49), Alytuje – 2 proc. (31). 2017 m. Advokatų tarybos veiklos ataskaita, p. 10. Prieiga per internetą: <http://advokatura.lt/download/60192/metine%20ataskaita%202017_web.pdf> (2018-08-08).

Lietuvos advokatų nuomonės apie derybų taktikų efektyvumą yra labai panašios į JAV teisininkų. 70 proc. mūsų šalies advokatų bendradarbiavimo derybų taktiką vertina kaip pačią efektyviausią. Nors prisiminus, ką apie advokatų realiai praktikoje taikomą derybų taktiką mano jų kolegos, atrodytų, kad Lietuvos advokatų teorija ir praktika gerokai prasilenkia. Bendradarbiavimą neefektyviu arba ne tokiau efektyviu laiko tik 8 proc. respondentų. Pabrėžtina, kad nė vienas jaunas advokatas (iki 30 metų) nevertino bendradarbiavimo derybų taktikos kaip neefektyvios, bet neigiamai apie šią taktiką atsiliepė vyriausiųjų advokatų grupė (nuo 61 m. ir vyresni). Kaip vidutiniškai efektyvią bendradarbiavimo taktiką vertina 22 proc. Lietuvos advokatų, o rungimosi derybų taktikos dideliu efektyvumu yra įsitikinę 24 proc. advokatų, 34 proc. iš jų teigia, kad ji yra neefektyvi, likusieji 42 proc. ją vertina kaip vidutiniškai efektyvią.

Sugretinus dvi derybų taktikas – bendradarbiavimo ir rungimosi, įdomu patyrinėti, kas vyksta, kai susiduria šias skirtingas derybų taktikas taikantys derybininkai. Kai bendradarbiaujantieji derybininkai derasi su kitais bendradarbiaujančiais derybininkais, jų santykiai dažniausiai yra bendradarbiavimo, o besirungiantys derybininkai natūralu, kad derasi karingai. Kita vertus, kai bendradarbiavimo taktiką taikantys derybininkai derasi su rungimosi taktikos oponentais, jų santykiai turi tendenciją tapti labiau rungimosi negu bendradarbiavimo. Kodėl? Bendradarbiaujantieji derybininkai yra priversti užimti konkurencingesnę poziciją siekdami išvengti išnaudojimo, kuris neišvengiamai atsirastų, jeigu jie, derėdamiesi su manipuliuojančiais ir godžiais oponentais, išliktų pernelyg atviri ir paslaugūs. Pabrėžtina, kad dėl tokių kryžminių skirtingoms derybų taktikoms atstovaujančių derybininkų santykių susitarimai tampa ne tokie efektyvūs ir sumažėja tikimybė išvis juos pasiekti, nes tarp šalių kyla disonansas, jos pradeda viena kitos nesuprasti, o tai skatina tarpusavio santykių paąstrėjimą. Rungimosi taktikos derybininkai kur kas patogiau jaučiasi atviroje konkurencingoje aplinkoje negu jų bendradarbiaujantieji kolegos, kurie gali pasijusti priversti rinktis jiems nebūdingą rungimosi taktiką tik siekdami apsaugoti savo interesus. Kadangi bendradarbiaujantieji derybininkai noriai atskleidžia daugiau svarbios informacijos negu jų besirungiantieji oponentai, pastarieji dėl to gali įgyti tam tikro pranašumo, pasireiškiančio informacijos disbalansu, kuris vėliau

gali leisti oponentams pasiekti vienašalį susitarimą, palankų tik vienai iš derybų šalių. Vadinasi, kai bendradarbiavimo taktiką taikantys derybininkai pradeda derėtis su oponentais, kurių jie gerai nepažįsta, nuo pat derybų pradžios turėtų labai atsargiai atskleisti vertingą informaciją. Tam, kad apsisaugotų nuo linkusių manipuliuoti besirungiančiųjų oponentų, pirmiausia jie turėtų pateikti tik tam tikrą kiekį informacijos ir stebėti, ar jų oponentai atsako tuo pačiu. Jeigu taip, jie gali išlikti atviri ir toliau siekti kartu su oponentu nustatyti bendrus besiderančiųjų šalių interesus bei poreikius. Priešingu atveju, jeigu bendradarbiavimo taktikos derybininkai pastebi, kad į jų pradinį atvirumą oponentai neatsako tuo pačiu, jie turėtų keisti savo strategiją ir gerokai riboti tolesnį svarbios informacijos atskleidimą.

Rungimosi požiūris į derybas neigiamai veikia ir derybų santykius, ir pačią teisinę praktiką. Patyrę teisininkai nuolat skundžiasi dėl sumažėjusio mandagumo kasdienėje praktikoje, ypač jaunesniųjų kolegų. Kita vertus, teisininkai, kurie patiria mandagumo stoką iš oponentų, tokį netinkamą elgesį turėtų suprasti kaip nevykusį derybų patirties pakaitalą. Sėkmingi derybininkai derasi mandagiai, nes supranta, kad netinkamai elgiantis su kita šalimi tikrai nepavyks pasiekti trokštamų rezultatų.

Teisininkai neturėtų priimti derybų proceso asmeniškai. Jiems reikėtų suvokti, kad oponentai nėra prieš juos nusistatę – jie tik stengiasi patenkinti savo klientų poreikius. Teisininkai neturėtų vertinti savo oponentų kaip priešių. Iš tikrųjų šie asmenys yra jų geriausi draugai. Kodėl? Reikėtų įvertinti faktą, kad teisininkų oponentai, dalyvaudami derybose, leidžia jiems dirbti savo darbą ir užsidirbti pragyvenimui. Kaip minėta šios knygos pradžioje, derybos – tai mažiausiai dviejų šalių komunikavimas. Jeigu kitame laido gale arba priešingoje stalo pusėje nieko nebūtų, derybos paprasčiausiai nevyktų, ir teisininkai negalėtų dirbti savo darbo. Tai vertėtų nuolat prisiminti, kai kyla noras su kitos šalies atstovu per derybas pasielgti kaip su priešininku, visada geriau jį priimti kaip oponentą.

III SKYRIUS

TEISINIŲ DERYBŲ STADIJOS

III SKYRIAUS TURINYS

3.1. Pasirengimas deryboms.....	93
3.1.1. <i>Pasirengimas deryboms dirbant su klientu</i>	94
3.1.2. <i>Asmeninis teisininko pasirengimas deryboms</i>	99
3.2. Įžanginė derybų stadija.....	130
3.3. Informacinė derybų stadija	136
3.3.1. <i>Derybų siūlymų teikimas ir atsakymas į juos</i>	137
3.3.2. <i>Klausinėjimas ir informacijos atskleidimas</i> <i>informacinėje derybų stadijoje</i>	150
3.3.3. <i>Kai kurie informacijos teisinėse derybose perteikimo</i> <i>verbaliniu būdu ypatumai</i>	156
3.3.4. <i>Kai kurie neverbalinės informacijos perteikimo</i> <i>teisinėse derybose ypatumai</i>	161
3.4. Pozicijų derinimo stadija.....	165
3.5. Baigiamoji derybų stadija	187

Teisinės derybos yra procesas, kuris vyksta, nuosekliai pereidamas iš vienos stadijos į kitą, todėl jam būdingas tam tikras „ritualinis“ elgesys. Kai kurie teisininkai nemėgsta švaistyti savo brangaus laiko ir pradėti derybas nereikšmingu pokalbiu apie orą, sportą ir kitus iš pirmo žvilgsnio nereikšmingus dalykus. Jie norėtų iš karto pereiti prie rūpimų klausimų ir problemų sprendimo. Mažiau patyrę derybininkai net susierzina laukdami momento, kada oponentas pagaliau pereis prie derybų „esmės“. Nekantrūs derybų dalyviai kartais stengiasi paspartinti derybų procesą ir iš karto pradėti derėtis dėl kainos, siekdami kuo greičiau baigti derybas. Dėl to jie labai nustemba, kai derybos išvis nutrūksta arba užtrunka ilgiau, negu buvo galima tikėtis. Dėl skubėjimo nutrūkusį derybų procesą neretai tenka pradėti iš naujo, jeigu apskritai įmanoma jį pradėti. Nekantrūs derybininkai dažniausiai pasiekia ne tokių efektyvių susitarimų dėl bendradarbiavimo su kitu derybininku stokos, nes tiesiog nespėja pažinti oponento, užmegzti su juo bent minimalaus ryšio. Taigi būtina prisiminti, kad derybos prasideda nuo pirmojo kontakto su priešinga šalimi, ir bet kokie kaip nereikšmingi atrodantys pokalbiai, derybų datos, laiko ir vietos nustatymai jau yra derybų dalis, galinti turėti įtakos jų rezultatams.

Kodėl svarbu žinoti teisinių derybų stadijas? Neretai teisininkai savo praktikoje dėl susitelkimo į derybų esmę ir detales nesuvokia, kurią derybų stadiją jau yra pasiekęs ginčas. Dėl to taiko derybų taktikas, kurios yra nepriimtinos konkrečioje stadijoje ar net žalingos derybų dinamikai. Pavyzdžiui, „trenkia durimis“ tada, kai derybininkai jau artėja prie derybų pabaigos ir sprendžia klausimą, kaip suderinti paskutinį pozicijų skirtumą. Dėl tokio elgesio baigiamosiose derybų stadijoje gali žlugti derybos arba derybininkai būti priversti grįžti į ankstesnes derybų stadijas.

Kas sudaro teisinių derybų procesą? Kokius derybų etapus turi įveikti derybininkai, kad galėtų, nieko procedūriškai svarbaus nepraleidę, ramiai priartėti prie loginės ir savalaikės derybų pabaigos? Teisinėms deryboms skirtoje literatūroje galima rasti skirtingų derybų stadijų, dar vadinamų etapais, komponentais, subprocesais arba etapais. Nustatomas ir skirtingas derybų stadijų skaičius, bet visų autorių nuomonė yra labai panaši – kiekvienas teisinių derybų procesas turi tam tikrą pasikartojančią, šabloninę ir objektyviai numatomą loginę schemą, nors kai kuriems derybininkams derybos ir gali atrodyti kaip

padrikas bei nevaldomas procesas. R. J. Condlinas teigia, kad derybas sudaro *įvertinimo, įtikinimo ir apsiikeitimo* procesai, kurie veikia ir derybininkų elgesį, ir derybų proceso stadijas¹²⁴.

Taigi teisinių derybų procesas apima tris bazinius etapus:

- (1) **pasirengimas deryboms**, kurio metu yra pasirenkama derybų strategija ir taktikos, kuriomis ji bus įgyvendinamas, numatomas derybų tikslas ir „pasipriešinimo taškas“ arba BATNA¹²⁵ (mažiausiai palankus, bet vis dar priimtinas derybų rezultatas), būdas, kaip nuo pradinio siūlymo pereiti prie pageidaujamo derybų tikslo, derybų vieta ir laikas;
- (2) **derėjimosi** metu yra pateikiami derybų siūlymai ir į juos atsikertama, apsiukeičiama informacija ir argumentais, pateikiama priešingų argumentų, įvyksta „derybų šokis“¹²⁶, arba derėjimasis siaurėja prasme, per kurią daromos nuolaidos;
- (3) **derybų užbaigimo** metu yra pasiekiamas susitarimas ir šalys paskirsto tarpusavio teises bei pareigas arba nustoja derėtis nepasiekusios susitarimo.

Šie pagrindiniai etapai dar gali būti skirstomi į smulkesnius. Mokslininkų nustatomų teisinių derybų stadijų apibendrintas sugretinimas pateikiamas 1 lentelėje.

	<i>G. D. Gifford^I</i>	<i>C. B. Craver^{II}</i>	<i>G. R. Williams^{III}</i> <i>ir L. L. Teply^{IV}</i>	<i>R. G. Shell^V</i>	<i>T. Guernsey^{VI}</i>
<i>Pasiruošimas deryboms</i>	Derybų planavimas ir pasiruošimas	Pasiruošimas derėtis (ribų ir tikslų nustatymas)	-	Pasiruošimas	Pasirengimas ir planavimas

¹²⁴ CONDLIN, R. J. Cases on both sides: Patterns of argument in legal dispute-negotiation. *Md. L. Rev.*, 1985, 44: 67.

¹²⁵ Plačiau apie BATNA skaitykite knygos 3.1.2. poskyryje.

¹²⁶ RAIFFA, H. The art and science of negotiation. Cambridge: Harvard University Press, 1982, p. 128–129.

	<i>G. D. Gifford^I</i>	<i>C. B. Craver^{II}</i>	<i>G. R. Williams^{III} ir L. L. Tepley^{IV}</i>	<i>R. G. Shell^V</i>	<i>T. Guernsey^{VI}</i>
<i>Derė- jima- sis</i>	Pradinės derybų krypties nustatymas ir pirminis santykis su kitu derybininku	Preliminari stadija (derybininko asmenybės ir bendravimo tono nustatymas)	Orientavimasis ir savęs pozicionavimas	Apsikeitimas informacija	„Ledų laužymas“ Darbotvarkės valdymas
	Apsikeitimas informacija	Informacinė stadija (vertės sukūrimas)	Argumentavimas, kompromisas ir alternatyvių sprendimų paieška	Pradžia ir nuolaidų darymas	Informacinės derybos
	Pirminiai siūlymai	Rungimosi arba paskirstymo stadija (vertės reikalavimas)			Pasiūlymai ir reikalavimai Įtikinėjimas ir pagrindimas Nuolaidos ir performulavimas
	Skirtumų sumažėjimas	Priartėjimo stadija (vertės įtvirtinimas)	Iškilimas ir krizė		Krizė: išsprendimas arba aklaivietė
<i>De- rybų už- baigi- mas</i>	Užbaigimas	Bendradarbiavimo arba integracijos stadija (vertės maksimizavimas)	Susitarimas arba galutinis išsiskyrimas	Išipareigojimas	Užbaigimas Įamžinimas

^I GIFFORD, D. G. Legal negotiation theory and practice. 2 ed., Thomson/West: St. Paul, 2007, p. 8.

^{II} CRAVER, C. B. Effective legal negotiation and settlement. LexisNexis/Matthew Bender, 2009, p. 45, 65, 73, 99, 127, 133.

^{III} WILLIAMS, G. R. Legal negotiation and settlement. West Publishing Company, 1983, p. 70–86.

^{IV} TEPLY, L. L. Legal negotiation in a nutshell. Thomson/West: St. Paul, 2005, p. 93.

^V SHELL, R. G. Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people. New York: Viking, 1999, p. 119.

^{VI} GUERNSEY, T. F. A practical guide to negotiation. NITA, 1996, p. 12.

1 lentelė. *Teisinių derybų stadijos skirtingų autorių darbuose
ir jų palyginimas*

Be lentelėje pateiktų teisinių derybų stadijų, galima nustatyti dar vieną – fakultatyvinę – derybų įvertinimo arba derybų analizės stadiją, kuri skirta derybų rezultatams įvertinti ir klaidoms išanalizuoti. Ši neprivaloma stadija leidžia derybininkui tobulinti savo derybų įgūdžius.

Pabrėžtina, kad kiek kitokios stadijos ir jų turinys yra nustatomi per ikisutartines teises derybas. Anot A. Jakaitės¹²⁷, pagal šiuolaikinę teisės doktriną ir teismų praktiką, ikisutartinių teisinių derybų stadijos yra trys: (1) *ikiderybinė*, kai šalys susipažįsta, identifikuoja viena kitą, užmezga kontaktą, apsieičia pradiniais siūlymais, bet per šią derybų stadiją jokių tarpusavio pareigų šalys dažniausiai neprisiima; (2) *derybinė*, per ją paprastai yra pasiekiamas principinis šalių susitarimas, kad sutartis ateityje bus sudaryta, pradedamos derinti būsimosios sutarties sąlygos ir derybų eiga, pasiekti susitarimai gali būti fiksuojami įvairiuose ikisutartiniuose dokumentuose, šalims priskiriamos tam tikros ikisutartinės teisės ir pareigos; (3) *baigiamoji*, kai šalys suderina esmines sutarties sąlygas, sudaroma preliminarioji sutartis, kuria įtvirtinamas paskutinis (baigiamasis) ikisutartinių teisinių derybų etapas.

Iš 1 lentelėje schemiškai pavaizduoto teisinių derybų proceso galima suvokti svarbiausias derybų „žaidimo taisykles“. Be to, negalima paneigti, kad kiekvienos derybos yra unikalios – kartais derybų stadijų eiliškumas gali keistis arba stadijos gali kartotis, kai kurios iš jų gali susiliesti, „dingti“ arba tapti beveik nepastebimos dėl labai trumpos trukmės. Kita vertus, matrica „pasirengimas – derėjimasis – užbaigimas“ turėtų būti taikoma kiekvienoms teisinėms deryboms siekiant jų efektyvumo.

Siekdama išsamesnės teisinių derybų analizės, knygos autorė nustato šias penkias teisinių derybų stadijas: pasirengimo deryboms, įžanginę, informacinę, pozicijų derinimo ir derybų užbaigimo. Plačiau apie kiekvieną iš jų bus kalbama toliau.

¹²⁷ JAKAITĖ, A. Civilinė atsakomybė esant ikisutartiniams santykiams: disertacija, Vilniaus universitetas, 2012, p. 44–46. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fe-dora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20121001_093454-60547/DS.005.0.01.ETD> (2016-08-18).

3.1. PASIRENGIMAS DERYBOMS

*„Geriau skirti papildomą pusvalandį besirengiant deryboms,
negu skirti papildomą valandą bandant įtikinti savo oponentą
duoti tau tai, ko tu nori.“*

C. B. Craveris¹²⁸

Kada prasideda derybos? Jos prasideda gerokai anksčiau, negu galima manyti, kad jos jau prasidėjo. Anot L. Hellman, „niekas, savaime aišku, neprasideda tada, kada jūs galvojate, kad tai prasidėjo“¹²⁹. Gyvenimo aprašymo išsiuntimas potencialiam darbdaviui ieškant darbo reiškia derybų pradžią, nes prie CV pridėta nuotrauka, parašytas motyvacinis laiškas, nurodytas kontaktinis elektroninio pašto adresas ir kiti panašūs dalykai pateikia tam tikros informacijos apie asmenį, jį apibūdina. Per susitikimą su oponentais kandidato apranga, manieros, kalbėjimo tempas, eisena ir net kvapas irgi siunčia tam tikrą žinią apie jį.

Teisinės derybos taip pat nėra šios taisyklės išimtis. Jos neprasideda tada, kai kuris nors iš derybininkų pasiūlo „pereiti prie derybų“. Tą pačią minutę, kai tik asmuo sužino, kad turės dalyvauti derybose, pradeda joms ruoštis, ir tai jau yra savotiška derybų pradžia. Pasirengimas yra vienas iš svarbiausių derybų etapų. Neatsitiktinai liaudies patarlė byloja: „Gera pradžia – pusė darbo.“ Iš tikrųjų kokybiškas ir visapusiškas pasirengimas deryboms leidžia ne tik labiau savimi pasitikėti derantis ir dėl to efektyviau vesti derybas, bet ir gali paveikti oponentą. Mokslininkų yra įrodyta, kad žmonės, kurie atidžiai ruošiasi deryboms paprastai pasiekia palankesnių rezultatų, palyginti su tais, kurie ateina nepasirengę¹³⁰. Praktikuojantieji derybininkai apklausų metu neatsitiktinai nurodo gerą pasirengimą deryboms kaip svarbiausią prielaidą vesti jas efektyviai¹³¹. Gerai pasirengus deryboms

¹²⁸ CRAVER, B. C. Effective legal negotiation and settlement. LexisNexis/Matthew Bender, 2009, p. ix.

¹²⁹ Lillian Hellman quotes. Prieiga per internetą: <<https://allpoetry.com/quote/by/Lillian%20Hellman>> (2016-08-17).

¹³⁰ Pagal CRAVER, C. B. Skills and values: legal negotiating. 2 ed. LexisNexis/Matthew Bender, 2012, p. 46.

¹³¹ RAIFFA, H. The art and science of negotiation. Harvard University Press, 1982, p. 120–121.

galima pelnyti oponento pagarbą ir pripažinimą, įrodyti savo pranašumą ir pakirsti silpniau deryboms pasirengusio oponento pasitikėjimą savimi. Vien dėl to deryboms verta ruoštis.

Prieš pradėdamas derybų procesą, derybininkas turi aiškiai suvokti, kada, su kuo, dėl ko ir, svarbiausia, kodėl jis derasi. Kiekvienas teisininkas neabejotinai turi praktinės patirties (angl. *know-how*), kaip geriau pasirengti deryboms, nors neretai dėl laiko stokos ar paprasčiausio nežinojimo, nuo ko pradėti, pasirengimas tampa chaotiškas ir nenuoseklus, ne viską apimantis arba jo išvis nebūna. Dėl to toliau reikėtų pateikti veiksmų, kuriuos būtų galima rekomenduoti atlikti rengiantis teisinėms deryboms, sąrašą su paaiškinimais.

Per pasirengimo deryboms stadiją teisininkas turi įvykdyti dvi užduotis: (1) išanalizuoti derybų turinį ir (2) numatyti derybų vedimo strategiją. Kadangi teisinės derybos yra išskirtinės dėl to, kad teisininkas per jas veikia kliento interesais, rengtis teisinėms deryboms logiška pradėti nuo bendravimo su klientu.

3.1.1. Pasirengimas deryboms dirbant su klientu

Ginčo arba numatomo sandorio esmę teisininkas turi žinoti labai gerai, iki detalių. Kadangi vien tai, kad derybų oponentas yra tinkamai nesusipažinęs su dokumentais ar nežino kokios nors informacijos, gali suteikti tai pastebėjusiam derybininkui reikšmingo pranašumo.

Pirma, bendraujant su klientu yra ***surenkama visa jo turima faktinė informacija apie ginčą, nesutarimą ar dalyką, dėl kurio reikės derėtis***. Nors ir kyla klausimas – kiek atviras turėtų būti klientas atskleisdamas teisininkui tokią informaciją? Toks pat atviras kaip su kunigu, ar vis dėlto tam tikros jautrios informacijos geriau teisininkui neatskleisti? Pavyzdžiui, ar būtina teisininkui, kuris derasi santuokos nutraukimo klausimais, žinoti, kad jo klientas buvo neištikimas sutuoktiniui, ir taip suteikti derybininkui galimybę vesti derybas kuo palankiau savo klientui, ar nieko nežinantis derybininkas, asmeniškai tikėdamas savo kliento nekaltumu, įtikinamiau ir ryžtingiau gintų savo kliento reputaciją ir derybų poziciją? Praktikoje klientai neretai stengiasi tokią informaciją nuslėpti ir taip, manytina, kenkia deryboms. Juk neatsitiktinai yra sakoma, kad jeigu esi informuotas – esi ginkluotas. Tik žinant apie tam tikrų nepalankių faktų egzistavimą, galima pasirengti į tai tinkamai reaguoti, jeigu kita šalis per derybas

tokius nepalankius faktus atskleistų arba jais remtųsi. Priešingu atveju galima sureaguoti netinkamai arba tinkamai nesureaguoti, kai to labai reikia. Dėl to iš kliento teisininkas turėtų reikalauti maksimalaus atvirumo ir pasitikėjimo teisininko gebėjimu jam atskleistą jautrią informaciją taikyti pagal paskirtį ir tik tada, kai to iš tikrųjų prireikia.

Antra, išsiaiškinama, ko klientas siekia teisininko pagalba.

Kadangi teisininkas per teises derybas atstovauja kito asmens interesams, vienas iš pirmųjų teisininko darbų – išsiaiškinti tikruosius, neretai slaptus savo klientų poreikius, be to, stengtis suprasti dar neišsamesnius priešingos šalies interesus. Svarbu ne tik tai, ką sako klientas, bet ir tikrieji jo interesai. Patikimiausias būdas tai išsiaiškinti – atidžiai ir aktyviai klausytis. Patartina klientui užduoti ne tik klausimą apie tai, ko jis siekia, bet ir išsiaiškinti kur kas svarbesnį dalyką, kodėl klientas to siekia.

Per derybas dėl santuokos nutraukimo klientai dažniausiai slepia savo tikruosius jausmus. Iš pirmo žvilgsnio atrodanti kaip dalykinė diskusija dėl išlaikymo, vaiko gyvenamosios vietos ir atskirai nuo vaiko gyvenančio vieno iš tėvų bendravimo su vaiku tvarkos nustatymo, turto dalybų gali slėpti stiprų emocinio atpildo poreikį. Jeigu šalims atstovaujantieji teisininkai geba atskleisti ir suvaldyti tokius slaptus šalių poreikius, tikimybė, kad ginčas bus išspręstas taikiai, gerokai padidės. Tokiu būdu atstovai turėtų pripažinti šalių slaptų jausmų egzistavimą, pasistengti suprasti jų pobūdį bei jėgą ir juos suvaldyti.

Negalima pamiršti ir to, kad kliento poreikiai galėtų būti susiję ne tik su tuo, *ką* jie gaus iš derybų, bet ir su tuo, *kaip* šis rezultatas bus pasiektas. Pavyzdžiui, klientas gali pageidauti, kad derybos su kita šalimi būtų vedamos išimtinai draugiškai ir būtų išsaugoti ilgalaikiai šalių santykiai arba klientui gali būti svarbu išspręsti klausimą ne tik patiriant kuo mažiau finansinių nuostolių, bet ir itin greitai, arba priešingai – kiek įmanoma atitolinti būtinybę sumokėti kitai šaliai kokią nors pinigų sumą. Vadinasi, teisininkas turėtų gebėti pagal situaciją „nujausti“, kokie galėtų būti kliento neišsakyti, bet galbūt svarbūs derybų momentai, kad vėliau klientas nepasakytų teisininkui: „Jūs manęs apie tai neklausėte, todėl aš negalvojau, kad tai galėtų būti svarbu.“

Per šį pasirengimo deryboms etapą klientui dar užduodama bandomųjų klausimų ieškant alternatyvų jo iškeltam tikslui. Pavyzdžiui, jeigu klientas nori įsigyti konkretų nekilnojamąjį turtą, būtų protinga

išsiaiškinti, ar jį iš tiesų domina būtent tas pastatas, o gal įdomūs ir kiti objektai? Kitas pavyzdys: jeigu klientas reikalauja piniginio moralinės žalos atlyginimo, būtų racionalu užduoti su moralinės žalos atlyginimu susijusių klausimų: ar klientas kartu siekia ir viešo atsiprašymo, ar moralinė žala galėtų būti atlyginama ne pinigais, o jeigu norima tik piniginės kompensacijos, ar galima sutikti su siūlymu, kad ji bus išmokėta dalimis per tam tikrą terminą ir pan. Svarbu pasiūlyti ir pačiam klientui ieškoti alternatyvų, kurios gali būti ir visiškai netikėtos ar neįprastos. Tokia sužinota informacija, be abejonų, palengvintų teisininko darbą per derybas.

Trečia, išsiaiškinama, kaip stipriai klientui reikia to, ko jis siekia. Galimi tokie poreikių svarbumo variantai: *esminis* poreikis (svarbiausias derybų tikslas); *svarbus* (labai siekiamas objektas, bet galintis būti pakeistas į esminį); ir *pageidautinas* (antraeilis objektas, kurį malonu gauti, bet jis gali būti lengvai iškeistas į kitus svarbesnius derybų objektus). Tokiu būdu nustatant poreikių prioritetą, svarbu kartu su klientu įvertinti kiekvieną derybų objektą. Pavyzdžiui, iš darbo ne teisėtai atleistam darbuotojui gali būti svarbiau grįžti į darbą ir gauti mažesnę kompensaciją, negu gauti didesnę kompensaciją, bet į darbą negrįžti. Kaip suprasti, kad vienas kliento poreikis jam yra svarbesnis už kitus? Vienas iš būdų – tai atpažinti iš signalinių žodžių¹³², kuriuos vartoja pats klientas, kalbėdamas apie savo poreikius. Pavyzdžiui, apie vieną objektą klientas teigia, kad jį „turi turėti“ (reiškia esminį poreikį), apie antrą – „noriu“ (reiškia svarbų poreikį), o apie trečią – „norėčiau“, „būtų gerai gauti“ (reiškia nesvarbų poreikį). Atidus atstovas turėtų suprasti šiuos semantinius skirtumus ir nujausti kliento prioritetus per derybas.

Teisininkui nederėtų savarankiškai vertinti, kiek tam tikras derybų objektas yra svarbus klientui. Net ir tuo atveju, jeigu nesutinka su kliento derybų objektų vertinimu, teisininkas, prieš tai atlikęs savo pareigą paaiškinti klientui tokio apsisprendimo padarinius, turėtų atsižvelgti į kliento sprendimą. Pavyzdžiui, santuokos nutraukimo byloje sutuoktiniai derasi dėl turto dalybų. Yra dalijamas namas, automobilis, valtis ir šuo. Klientas teisininkui pareiškia, kad po skyrybų jis pageidauja pasilikti tik šunį, o visą likusį turtą atiduoda žmonai.

¹³² Plačiau apie signalinių žodžių reikšmę verbalinei komunikacijai per teises derybas rašoma šios knygos 3.3.3. poskyryje.

Teisininkas puola įrodinėti klientui, kad gavęs pusę viso turto šis galės nusipirkti šimtą tokių šunų, bet išgirsta geležinį kliento argumentą: „Noriu tik šuns, nes jis yra vienintelė būtybė, kuri buvo man ištikima per 10 gyvenimo santuokoje metų!“

Teisininko užduotis per derybas yra suteikti klientui informacijos apie jo teises ir pareigas, pateikti klientui susiklosčiusios situacijos teisinį įvertinimą bei duoti teisinį patarimą, bet jokių būdų nespręsti, kas klientui turėtų būti svarbiau. Dėl to nagrinėjamuoju atveju teisininkas turėtų siekti tokio derybų rezultato – gauti šunį savo klientui, bet tai jokių būdų nereiškia, kad ir derybas teisininkas turėtų pradėti reikalaudamas būtent šuns. Derybų tikslas ir pradinis derybų siūlymas toli gražu nėra tas pats.

Ketvirta, formuojami kliento derybų lūkesčiai. Tai daroma objektyviai ir apdairiai paaiškinant, ko ir kaip teisininkas sieks derybų metu. Klientas supažindinamas su numatoma derybų eiga, galima jos trukme, alternatyvių priemonių – pavyzdžiui, ginčo sprendimu teisme arba kito pirkėjo (pardavėjo) paieška – panaudojimo galimybėmis ir proceso, ir galimo rezultato požiūriu. Šis momentas yra svarbus dėl to, kad klientas, kuris žino tokių alternatyvų panaudojimo padarinius (finansines išlaidas, ilgesnį ginčo sprendimo procesą, psichologinę įtampą ir pan.), gali geriau vertinti savo derybų poreikius, sutikti padaryti didesnes nuolaidas, kad minėtųjų alternatyvų apskritai neprireiktų. Tokiu būdu kliento lūkesčiai ruošiantis deryboms gali kisti. Geriausia, jeigu kliento lūkesčiai visiškai susiformuoja per pasirengimo deryboms etapą, nes savo reikalavimų kaitaliojimas arba jų didinimas derybų metu („apetitas kyla bevalgant“) gali pakenkti derybų eigai ir jų rezultatui.

Siekiant išvengti nerealių kliento lūkesčių, galima jam užduoti du klausimus: ar kliento siekiami tikslai bus tokie pat aktualūs ir ateityje (pvz., praėjus penkeriems metams), kokie yra šiuo metu, ir ar šių tikslų poveikis bus toks ilgalaikis, kaip tikisi klientas (pvz., ar siekiamas derybų rezultatas galės būti veiksmingas iki vaiko pilnametystės).

Kai kurie teisiniai santykiai yra itin sudėtingi ir teisiniu, ir faktiniu požiūriu (pvz., antimonopolinės bylos, bylos dėl vertybinių popierių, įmonių sujungimo susitarimai). Dėl kitų santykių nekylo kokių nors ypatingų teisinių ar faktinių klausimų (pvz., ginčai dėl nežymiais sveikatos sutrikdymais padarytos žalos atlyginimo, paprasčiausi sutartiniai

santykiai). Kuo sudėtingesni santykiai faktine ar teisine prasme, tuo didesnė tikimybė, kad derybų procesas truks ilgiau, ir klientas turėtų tai suprasti. Šalims neturėtų pritrūkti laiko siekiant įgyti bendrą suvokimą apie visas santykių ar ginčo aplinkybes, kad jos galėtų pasiekti visoms priimtina rezultatą. Bet koks mėginimas pernelyg pagreitinoti derybų procesą gali tik sukelti įtarimą ir pailginti diskusijas.

Penkta, teisininkas turėtų priimti sprendimą dėl dar vieno svarbaus pasirengimo deryboms aspekto – ***nuspręsti, ar dalyvauti derybose kartu su klientu***. Be abejo, egzistuoja situacijos, kai klientas pageidauja dalyvauti derybose asmeniškai – tokiu atveju teisininkui belieka tik instrukuoti klientą, kaip elgtis derybų metu. Savaimė aišku, kad kuo daugiau derybų patirties turi klientas, tuo lengviau bus teisininkui su juo bendradarbiauti vedant derybas ir kartu siekti norimo rezultato. Rengiantis deryboms su tokiu klientu galima susitarti dėl jų vedimo eigos (kas kalbės per derybas – suformuluos pradinį siūlymą ir užduos klausimų, ar bus taikoma derybų technika „geras policininkas ir blogas policininkas“, kai teisininkas galės užimti griežtesnę nesukalbamo patariančiojo teisininko poziciją, o klientas taps tuo „geruoju“, kuris, net ir norėdamas sutikti su oponento siūlomomis sąlygomis, tariamai to negali padaryti be teisininko pritarimo ir pan.).

Kuo mažiau klientas turi derybų patirties, tuo daugiau priežasčių atsisakyti idėjos kartu su juo dalyvauti derybose. Nepatyręs klientas derėdamasis gali reaguoti pernelyg emociškai ir pateikti komentarų, kurie skatins priešišką atmosferą. Per emociškai jautrias derybas derybininko prašymas klientui pasistengti nerodyti savo emocijų dažniausiai yra neefektyvus. Be to, klientas per derybas gali atskleisti informaciją, kurios neturėtų žinoti oponentas, savo verbaline ar neverbaline kalba (pvz., gavęs laukiamą siūlymą, pradėti šypsotis, negalėdamas nuslėpti savo džiaugsmo, arba paklaustas, kokią galėtų padaryti nuolaidą, atsakyti „apie 500 eurų“ ir tokiu savo nekonkrečiu atsakymu leisti suprasti, kad su juo galima toliau derėtis dėl dar didesnės nuolaidos). Klientui sėdint kartu su teisininku prie derybų stalo, oponentas gali stengtis išgauti svarbios informacijos pateikdamas klausimus klientui tiesiogiai, ir jeigu teisininkas laiku tinkamai nesureaguoja į tokį bandymą (pvz., siūlydamasis pats atsakyti į šį klausimą arba klausimu atsakydamas į užduotą klausimą), klientas gali „išplepėti“ sau nepalankią informaciją. Pagaliau kliento dalyvavimas derybose

kartu su teisininku neleidžia teisininkui pasinaudoti gana rezultatyvia „ribotų įgaliojimų“ derybų technika (prieš sutinkant su oponento siūlymu, pageidauti atsiklausti derybose nedalyvaujančio kliento nuomonės, kuri dažniausiai būna neigiamai net ir tuo atveju, jeigu derybininkas iš tikrųjų kliento nuomonės nė neatsiklausia) arba teigti, kad tik klientas žino atsakymą į oponento užduotą klausimą ir pats teisininkas į šį klausimą iš karto atsakyti negali.

Kita vertus, derybininkas gali pasinaudoti kliento emocijomis siekdamas įtikinti oponentus, kad jo pozicija yra teisinga. Pavyzdžiui, reikalaujant moralinės žalos atlyginimo dėl kūno sužalojimų, oponentą labiau paveiks teisininko konstatuojami kliento patirti sveikatos sutrikdymai, jeigu pats nukentėjęsysis emociškai papasakos apie savo patirtas fizines kančias ir skausmą. Jeigu oponentas arba jo klientas yra empatiškas asmuo, toks teisininko ir kliento bendradarbiavimo derinys gali būti labai efektyvus. Be to, pasitaiko atvejų, kai klientas, įsitraukdamas į derybas, parodo, kad jam rūpi susiklosčiusi situacija ir jis nėra abejingas kitos šalies patiriamams nuostoliams ar išgyvenimams. Toks kliento elgesys gali sumažinti oponento nusiteikimą kovoti ir atrodyti kaip savotiškas atsiprašymas.

Be to, kartu su teisininku derybose dalyvaujantis klientas irgi prisiima tam tikrą atsakomybę už derybų rezultatą. Dėl to įtraukti klientą į sudėtingas derybas galima ir tam, kad nesėkmės atveju jis nebandytų visos kaltės dėl netinkamų veiksmų suversti vien savo atstovui. Kartu su savo atstovu dalyvaudamas derybose klientas gali objektyviau įvertinti savo atstovo darbą, pasirinktos strategijos tinkamumą ar padarytų nuolaidų adekvatumą konkrečiai derybų situacijai.

Vadinasi, nesant kliento aiškiai išreikštos valios dėl dalyvavimo derybose, sprendimą, ar teisininkui verta derybose dalyvauti kartu su klientu, būtina priimti gerai pasvėrus visus „už“ ir „prieš“.

3.1.2. Asmeninis teisininko pasirengimas deryboms

Antroji teisininko pasirengimo deryboms dalis – asmeninis teisininko pasirengimas, kurį galima rekomenduoti atlikti tokiais žingsniais:

Pirma, susipažįstama su derybų objekto ar lauko teisiniu reglamentavimu, atitinkama teismų praktika, o prireikus – ir teisės doktrina. Gavus iš kliento informacijos apie faktinę ginčo pusę, būtina jį kvalifikuoti, t. y. nustatyti, kokie teisės aktai reglamentuoja

minėtąjį derybų klausimą ir koks tokio teisinio reglamentavimo turinys. Tai leistų įvertinti savo derybų pozicijos pagrįstumą, silpnąsias ir stipriąsias savo bei oponento pozicijos vietas. Nagrinėjant atitinkamas teisės normas ir teismų išaiškinimus, ieškoma būdo, kaip savo derybų poziciją pagrįsti argumentais, kurie yra stiprūs ir veiksmingi vien dėl to, kad nepriklauso nuo niekieno valios, yra objektyvūs (pvz., remiamasis kasacinės instancijos teismo suformuota praktika ar imperatyviosiomis teisės normomis). Dar būtina numatyti oponento priešinius argumentus ir pasiruošti juos atremti.

Antra, nustatomas svarbiausias derybų tikslas ir parengiamas pradinis siūlymas. Neturėti derybų tikslo yra tas pats kaip kažkur važiuoti net neįsivaizduojant, kur reikėtų atsidurti. O nežinant, kur norima atsidurti, tikriausiai atsiduriama ne ten, kur reikia. Derybų tikslas – teisininko ginamai šaliai palankus derybų rezultatas, kuris, tikėtina, gali būti pasiektas derybų pabaigoje. Tik norint pajudėti link tokio derybų rezultato, reikia nueiti netrumpą kelią nuo pradinio siūlymo ir turėti erdvės daryti nuolaidas, jeigu prireiktų. Vadinasi, logiška, kad derybų tikslas būtų aukščiau už teisininko kliento apatinę (ieškovo funkcijas atliekančiam derybininkui) arba viršutinę (atsakovo funkcijas atliekančiam derybininkui) derybų ribą, vadinamąją BATNA, kuri bus išsamiau nagrinėjama tolesniuose skyriuose. Neracionalu pradėti derybas nuo kliento BATNA. Be to, derybų sėkmė nemažai priklauso nuo pateikto pradinio siūlymo. Koks turėtų būti pradinis derybų siūlymas, kad šios palankiai prasidėtų jį teikiančiam derybininkui? Įžūliai nepadorus (ekstremalus arba maksimalistinis) ar teisingas (nuosaikus)? Kiekvienas iš jų turi savo pliusų ir minusų.

Anot L. L. Teply, teisininko pageidavimas siekti daugiau, negu klientui iš tikrųjų reikia, turi kelis pranašumus. Pirma, leidžia teisininkui išvengti pavojaus, kad bylos laimėjimo perspektyvos bus nepakančiamai įvertintos¹³³ ir dėl to kitai derybų šaliai bus pateiktas „per geras“ pradinis siūlymas. Šiuo atveju galima pateikti pavyzdį iš praktikos:

Pareiškiamas ieškinys teisme dėl įsipareigojimų, kylančių dėl paskolos sutarties nevykdymo. Ieškiniu reikalaujama priteisti iš atsakovo negrąžintą 140 eurų paskolą, 30 eurų paskolos suteikimo komisinį mokestį, 300 eurų delspinigių, procesines palūkanas ir bylinėjimosi išlaidas. Atsakovui atstovaujantis teisininkas įverti-

¹³³ TEPLY, L. L., p. 97.

na tai, kad atstovavimas atsakovo interesams šioje teismo byloje kainuotų ne mažiau kaip 300 eurų. Be to, atsižvelgiama ir į tai, kad svarbiausias kliento tikslas byloje yra minimalizuoti savo nuostolius. Teisininkas pasiūlo ieškovui sudaryti byloje taikos sutartį. 200 eurų sumą nustato kaip derybų tikslą, nes apskaičiavo, kad jeigu ieškovas sutiks gauti tik 200 eurų ir klientas jam už darbą sumokės 100 eurų, probleminė situacija bus išspręsta „nuleidus mažai kraujo“ klientui – nors jis ir patirs tam tikrų išlaidų (iš viso 300 eurų), klausimas bus išspręstas greitai ir visiems laikams. Teisininkas derybas pradeda nuo siūlymo sudaryti taikos sutartį, pagal kurią atsakovas sumokėtų ieškovui iš viso tik 170 eurų. Išgirdęs ieškovą atstovaujančio teisininko greitą sutikimą su siūlymu, atsakovo atstovas suabejoja, ar teisingai nustatė derybų tikslą ir ar pakankamai gerai įvertino galimybę laimėti bylą teisme. Atsakovo atstovas stengiasi pristabdyti derybas nepaisydamas ieškovo pritarimo taikos siūlymui. Kaip paaiškėja vėliau, yra praleistas ieškinio senaties terminas. Nepaisydamas šios informacijos, ieškovas bando skatinti atsakovą grįžti prie pradinio derybų siūlymo, bet atsakovo atstovas šį kartą gali pateikti vienintelį siūlymą ieškovui – atsisakyti ieškinio ir atlyginti atsakovo patirtas bylinėjimosi išlaidas. Šalys susitaria, kad ieškovas atsisakys ieškinio, o atsakovas nereikalaus atlyginti bylinėjimosi išlaidų.

Manytina, kad atsakovo atstovas suklydo nustatydamas derybų tikslą ir formuluodamas savo pradinį siūlymą taikos deryboms dėl to, jog nežinojo deryboms svarbios informacijos apie ieškinio senaties termino pabaigą. Tokio nežinojimo padarinys – neteisingai įvertintos galimybės laimėti bylą. Šios klaidos buvo galima išvengti, jeigu teisininkas, net ir nežinodamas minėtosios informacijos, būtų drąsiau įvertinęs bylos laimėjimo galimybes ir nustatęs savo klientui palankesnę derybinę tikslą bei pradėjęs derybas nuo šiam tikslui artimesnio siūlymo (pvz., tokio pat, koks buvo pateiktas jau sužinojus informaciją apie ieškinio senaties termino pasibaigimą). Kitas variantas – neskubėti pačiam teikti pradinio siūlymo ir paraginti ieškovą jį suformuluoti pirmam¹³⁴.

Antroji priežastis, skatinanti pradėti derybas nuo aukšto derybų siūlymo, yra tai, kad maksimalus pradinis siūlymas leidžia efektyviai

¹³⁴ Išsamiau apie pradinio siūlymo teikimo arba gavimo privalumus rašoma knygos 3.3.1. poskyryje „Pasiūlymų derybose teikimas ir atsakymas į juos“.

paslėpti realistinį arba minimalų kliento lūkestį per derybas¹³⁵. Be to, pasirinkus maksimalų pradinį siūlymą kaip tam tikrą priedangą, galima įvertinti oponento galimybes, jo tikrąją poziciją (pvz., į gana rimtą derybininko siūlymą atlyginti jo klientui 10 000 eurų žalą, esant 4 000 eurų realistiniam ir 2 000 eurų minimaliam derybininko lūkesčiams, kita derybų šalis pareiškia, kad sutiktų sumokėti tik pusę reikalaujamos sumos. Jeigu derybininkas šiuo atveju būtų pradėjęs derėtis nuo saikingesnės 5 000 eurų pradinės sumos, tikėtina, kad būtų gavęs kitos šalies siūlymą pasitenkinti tik 2 000 eurų).

Trečiasis akstinas pateikti maksimalų pradinį siūlymą yra tai, kad derybininkas, pradėjęs derėtis nuo didesnės sumos, turi erdvės daryti nuolaidas. Kaip teigia L. L. Teply, derantis sukuria derybų „valiutą“ – kažkas, kuo vėliau galima pasinaudoti darant nuolaidas¹³⁶. Tai itin svarbu, kai ne tik derybininkas, bet ir jo oponentas pradeda derybas nuo maksimalaus derybų siūlymo.

Ketvirta, jeigu derybos pradamos nuo didelės sumos, atsiranda didesnė galimybė dėl tokios ir susitarti, efektyviai pritaikius pasirinktą derybų taktiką. Derybininkai, kurie nežino tikrosios derybų objekto vertės, neretai yra priversti orientuotis į pradinį siūlymą pateiklusio derybininko iškeltą derybų kartelę ir pagal ją formuluoti savo derybų tikslus. Dėl to derantis su kai kuriais derybininkais nustatyta maksimali pradinė pozicija gali turėti įtakos oponento derybų pozicijai.¹³⁷

Kita vertus, maksimalus pradinis siūlymas (pvz., milijono reikalavimas moralinei žalai atlyginti) padidina tikimybę, kad derybos gali žlugti. Kuo ekstremalesnis ir labiau nuo realybės atitrūkęs yra siūlymas, tuo didesnė tikimybė, kad oponentas pasitrauks iš derybų nematydamas derybų potencialo. Tokiu atveju kai kurie oponentai geriau rinksis teismo procesą ir su juo susijusius nepatogumus, negu tuščiai švaistys laiką beviltiškoms deryboms. Be to, ekstremalus pradinis siūlymas gali būti supastas kaip tikrosios padėties nesupratimas, jį pateiklusio derybininko nekompetencija arba nepatyrimas, net agresija. Itin nepalanku tokį nerealų pradinį derybų siūlymą pateikti oponentui, kuris puikiai žino tikrąją derybų objekto vertę.

¹³⁵ TEPLY, L. L. p. 97.

¹³⁶ Ten pat.

¹³⁷ Ten pat.

Į iškeltą klausimą, nuo kokio derybų siūlymo – maksimalaus ar nuosaikaus – pradėti derybas, gali padėti atsakyti ir žmonių psichologija. Mūsų pašamonėje yra įsigalėjęs stereotipas „brangus–geriausias“. Šio stereotipo poveikiui iliustruoti R. B. Chaldini¹³⁸ pateikia tokių pavyzdžių: viena papuošalų parduotuvės savininkė ilgą laiką negalėjo parduoti dirbinių iš turkio. Nors jie buvo kokybiški ir už priimtina kainą, niekas nenorėjo pirkti. Savininkė pasinaudojo keliais prekyboje įprastais būdais paskatinti prekių pardavimą – išdėliojo minėtuosius papuošalus pirkėjams labiausiai matomoje parduotuvės vietoje ir padarė jiems nuolaidą, bet tokie veiksmai neatnešė didelės sėkmės. Vieną vakarą, prieš išvažiuodama iš parduotuvės, ji neteko kantrybės ir norėdama atsikratyti nelemtų prekių paliko parduotuvės darbuotojai raštelį su nurodymu parduoti visus dirbinius iš turkio už „x ½“ kainą. Po kelių dienų grįžusi į parduotuvę ji nenustebo, kad visi papuošalai buvo parduoti, bet apstulbo sužinojusi, kad jie buvo išparduoti už dvigubai didesnę kainą dėl to, kad pardavėja neteisingai suprato parduotuvės savininkės paskubomis surašytą raštelį. Vadinas, norint gauti palankų derybų rezultatą, reikėtų pateikti gana rimtą pradinį siūlymą. Taip oponentas bus priverstas patikėti, kad įsigyja kokybišką paslaugą ar prekę, kurios kokybė ir įrodo tokia didelė kaina. Panašiai kaip ir ekologiškų prekių parduotuvės klientai yra pasirengę mokėti didesnę kainą už prekes, nes yra įtikinti arba patys tiki, kad verta tai daryti dėl geresnės ekologiškai išaugintų prekių kokybės, didesnių jų auginimo bei gamybos sąnaudų.

Dar vienas įdomus pradinio siūlymo teikimo aspektas ir vėl glūdi žmonių psichologijoje. Iš derybų praktikos matyti, kad gavę net labai palankų ir objektyviai sąžiningą pradinį derybų siūlymą, priešingos šalies derybininkai vis vien siekia jį paversti dar palankesniu. Galima įsivaizduoti situaciją, kai per automobilio avariją yra sužalojamas asmuo, dėl to pareiškiami pretenzija, kurioje nukentėjusysis reikalauja iš kaltininko 100 000 eurų neturtinės žalos atlyginimo. Ar kaltininkas sutiktų mokėti visą reikalaujamą sumą? Vargu ar taip. Paklausus, kiek jis sutiktų atlyginti žalos nukentėjusiajam, beveik visais atvejais jis pateiktų sumą, mažesnę už 100 000 eurų (nuo 1 euro iki 99 999 eurų). Kiek pakeitus situaciją ir įsivaizduojant, kad nukentėjusysis reikalauja

¹³⁸ Чалдини, Р. Б. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. М.: «Эксмо», 2013, p. 13–14.

iš kaltininko tik 50 000 eurų, atitinkamai keičiasi ir kaltininko reakcija. Jis pradeda siūlyti sumas, mažesnes nei 50 000 eurų (nuo 1 euro iki 49 999 eurų). Kodėl taip nutinka? Žmonės yra pripratę manyti, kad niekas nepradeda derybų nuo realaus ir tikro pradinio siūlymo, nes parduodantysis (siūlantysis) visada nurodo realią kainą, o perkantysis (priimantysis) specialiai sumažina sumą, kurią galėtų mokėti už derybų objektą. Vadinasi, formuluojant pradinį derybų siūlymą svarbu orientuotis į derybų tikslą ir siekį, bet ne į kliento apatinę derybų ribą (BATNA), ir pateikti maksimalų pradinį derybų siūlymą.

Taigi pradinis siūlymas turėtų būti maksimalus, bet realus – parodantis, kad derybininkas yra rimtai nusiteikęs susitarti, bet kartu neatskleidžiantis tikrojo derybininko tikslo. Pateikus oponentui tokį pradinį derybų siūlymą, derybų žlugimo ir patekimo į aklavietę rizika sumažėja, derybos vyksta greičiau, atitinkamai ir ekonomiškiau.

Ar egzistuoja koks nors patarimas ar „receptas“, kuris leistų kiekvieną kartą nustatyti, nuo kokio dydžio pradinio siūlymo galima arba reikia pradėti derybas? Savaimė aišku, kad kiekvienas derybų atvejis yra unikalus. Jis gali priklausyti nuo derybininko turimos informacijos apie oponento padėtį, nuo paties derybininko padėties, kitų žmonių veiksmų ir panašių dalykų. Praktikoje pasitvirtina tokia pradinio derybų siūlymo nustatymo formulė: (1) nustatyti realistišką ir objektyviai palankų derybų rezultatą, kurį norima pasiekti per derybas; (2) padidinti jį tiek, kiek leidžia aplinkybės (pvz., esama teismų praktika, rinkos kaina) ir jį pateikiančiojo sąžinė, o galiausiai (3) tokį siūlymą pagrįsti. Paskutinis šios formulės elementas „pagrindimas“ yra ne mažiau svarbus negu pirmieji dėl to, kad žmonės yra labiau linkę tikėti tais teiginiais, kurie jiems yra paaiškinami ir pagrindžiami, negu tais, kurie niekuo neparemti.

Socialiniai psichologai E. Langer, A. Blankas ir B. Chanowitzius atliko eksperimentą¹³⁹, kurio metu eilėje universitete prie kopijavimo aparato stovinčių žmonių prieidavo moteris (eksperimentuotojas) ir paprašydavo leisti jai atsišviesti 5 arba 20 lapų be eilės. Pirmuoju atveju ji niekaip nepaaiškindavo savo prašymo, tiesiog atsiklausdavo leidimo pasinaudoti kopijavimo aparatu be eilės (nebuvo pagrindi-

¹³⁹ LANGER, E.; BLANK, A.; CHANOWITZ, B. The Mindlessness of Ostensible Thoughtful Action: The Role of „Placebic“ Information in Interpersonal Interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1978, 36(6): 635–642.

mo). Antruoju atveju ji pagrįsdavo savo prašymą „placebo“ argumentu, t. y. netikru argumentu, kuris nesuteikdavo klausiamajam jokios informacijos (Ar galėčiau pasinaudoti kopijuokliu, nes man reikia nukopijuoti?). Trečiuoju atveju ji nurodydavo tikrąjį argumentą (Ar galėčiau pasinaudoti kopijuokliu, nes labai skubu?). Mokslininkai ištyrė, kaip dažnai žmonės, kurie buvo prašyti užleisti pirmumo eilę, sutikdavo su prašymu, atsižvelgdami į jo pagrindimą. Eksperimente dalyvavo 120 žmonių (68 vyrai ir 52 moterys), jo rezultatai buvo surašyti į lentelę (žr. 2 lentelę), kurios duomenys puikiai pagrindžia teiginį, kad žmonės yra labiau linkę tikėti teiginiais, kurie jiems yra paaiškinti ar pagrįsti, negu tais, kurie niekaip nepaaiškinti. Ir tuo atveju, kai net nedidelės paslaugos prašantis asmuo nenurodydavo jokio savo prašymo motyvo, suveikdavo stebuklingi žodžiai „todėl, kad“.

Paslauga	Pagrindimas		
	Nėra	Netikras (placebo) argumentas	Tikrasis argumentas
Menka paslauga (5 lapai)	60	93	94
Didelė paslauga (20 lapų)	24	24	42

2 lentelė. *Žmonių, leidusių eksperimentuotojui pasinaudoti kopijavimo aparatu, skaičius (procentais)*¹⁴⁰

Vadinasi, galima daryti išvadą, kad geri derybininkai turi teisę derybas pradėti nuo pačių drąsiausių pozicijų, kurias jie gali pagrįstai apginti. Gebėjimas pagrįsti savo poziciją rodo stiprų įsitikinimą savo teismumu ir asmens patikimumą. Pradinis derybų siūlymas yra grindžiamas argumentais. Kuo šie argumentai yra objektyvesni ir nepriklausomi nuo subjektyvaus kliento ar derybininko vertinimo, tuo labiau jie gali paveikti oponentą. Siekiant objektyviai pagrįsti savo poziciją, galima remtis kasacinio teismo suformuota praktika, teismo eksperto arba specialisto išvada, imperatyviosiomis teisės normomis, valstybės institucijų patvirtintomis kainų nustatymo metodikomis ir pan.

¹⁴⁰ Ten pat., p. 637.

Apsisprendus dėl derybų tikslo ir pradinio pasiūlymo, būtina nvertinti, kaip nuo pradinio pasiūlymo priartėti prie derybų tikslo, t. y. kada ir kokias nuolaidas taikyti. Dėl to ***trečiasis teisininko asmeninio pasirengimo deryboms punktas – parengti nuolaidų taikymo planą ir jų pagrindimą***. Geri derybininkai pradeda taikyti nuolaidas pagal iš anksto apgalvotą ir parengtą nuolaidų taikymo strategiją. Jie žino, kaip nuo pradinių siūlymų pereis prie galutinių tikslų, ir gali būti pasirengę padaryti keletą apgalvotų stambesnių nuolaidų arba keletą kartų šiek tiek pakeisti savo poziciją. Šis nuolaidų taikymo aspektas turėtų būti labai gerai suplanuotas.

Tinkamai nepasirengus daryti nuolaidų derybų metu, gali kilti tokių neigiamų padarinių:

- 1) teisininkas gali pats to nepastebėdamas pritaikyti kelias neplanuotas nuolaidas iš eilės, t. y. taikyti nuolaidas ne atsakydamas į oponento nuolaidą, o derėdamasis pats su savimi. Pavyzdžiui, atsakydamas į teisininko pateiktą siūlymą, oponentas nurodo, kad toks siūlymas yra pernelyg nerealus ir nepagrįstas, dėl to jis paprašo teisininko parengti naują – tinkamesnį – siūlymą. Teisininkas savo siūlymą pakoreguoja, bandydamas jį priartinti prie oponento išsivaizduojamo tinkamo siūlymo. Oponentas nurodo, kad naujasis teisininko siūlymas yra artimesnis jo vizijai, kaip būtų galima ginčą išspręsti draugiškai, bet vis vien turi trūkumų ir dėl to turėtų būti tobulinamas. Teisininkas ir vėl imasi taisyti savo paties siūlymą, ieško galimybių, kaip padaryti papildomų nuolaidų, ir nę nepastebi, kad iš esmės derasi pats su savimi. Tai yra dažna pradedančiųjų derybininkų klaida, kurios išvengti leidžia nuolaidų taikymo taisyklę – į savo siūlymą (nuolaidą) derybininkas turėtų gauti konkretų priešinį oponento siūlymą (nuolaidą) ir toliau nekeisti savo pozicijos;
- 2) teisininkas gali padaryti neracionalių (neprotingų) nuolaidų. Derybų pradžioje taikomos nuolaidos yra didesnės, negu derybų pabaigoje. Artėjant prie derybų pabaigos nuolaidų pasitaiko vis rečiau ir jų dydis nuolat mažėja. Vadinasi, yra priimtina daryti 10 000 eurų, 8 000 eurų, 6 000 eurų ir staiga – 9 000 eurų nuolaidą. Pastaroji nuolaida yra daroma neteisingai. Jeigu iš tikrųjų atsirado poreikis padaryti tokio neracionalaus dydžio nuolaidą,

rekomenduojama atidėti susitikimą ir tokią nelogišką nuolaidą pateisinti kliento priimtu sprendimu, kad ji neatrodytų kaip derybininko klaida ir nesudarytų oponentui įspūdžio, jog teisininką galima ir toliau „spausti“ daryti nuolaidas;

- 3) teisininkas gali padaryti ir neadekvačių nuolaidų. Vis dėlto nuolaidos turėtų būti taikomos pagrįstai, t. y. įvertinus konkrečias ginčo aplinkybes, derybų stadiją, šalių valdomą informaciją. Atsižvelgiant į tai, nuolaidos turėtų būti adekvačios konkrečiai ginčo ir derybų situacijai. Žinant, kad kai kurie derybininkai geriau sutiks su ne tokiau palankiu taikiu susitarimu negu leis deryboms žlugti, siekiant susitarimo, nereikėtų taikyti maksimalių nuolaidų. Vadinasi, nuolaidos neturėtų būti pernelyg dosnios, jeigu tam nėra priežasties;
- 4) teisininkas gali nutarti visas suplanuotas nuolaidas pritaikyti iš karto – padaryti vieną didelę nuolaidą ir taip taupyti derybų laiką. Nors oponentui didesnę poveikį turės kelios mažesnės nuolaidos, negu viena didelė. Be to, po kiekvienos nuolaidos galima tikėtis ir atitinkamo oponento sprendimo taikyti nuolaidą;
- 5) teisininkas gali padaryti labai didelę nuolaidą nuo pradinio siūlymo (pvz., nuo 100 000 nusileisti iki 50 000 eurų). Dėl tokios klaidos būtų labai sumenkinta visa jo pozicija, paaiškėtų pradinio siūlymo netikrumas ir noras susitarti.

Ketvirta, nustatoma geriausia kliento turima alternatyva derybų susitarimui – BATNA (angl. *best alternative to a negotiated agreement*). Tai yra apatinė (ieškovo funkcijas atliekančiam derybininkui) arba viršutinė (atsakovo funkcijas atliekančiam derybininkui) derybų riba, ribinis pasipriešinimo taškas, kurį pasiekus negalima daugiau nusileisti, nes tokiu atveju susitarimas, peržengus nustatytąją ribą, bus blogesnis už jokio susitarimo nebuvimą. Kitais žodžiais tariant, BATNA – tai palankiausias variantas, kuriuo galima pasinaudoti, jeigu derybos neįvyksta, nutrūksta arba yra nesėkmingos. Jį galima įsivaizduoti kaip sankryžą, iš kurios išvažiuojama arba susitarus, arba pasinaudojus BATNA.

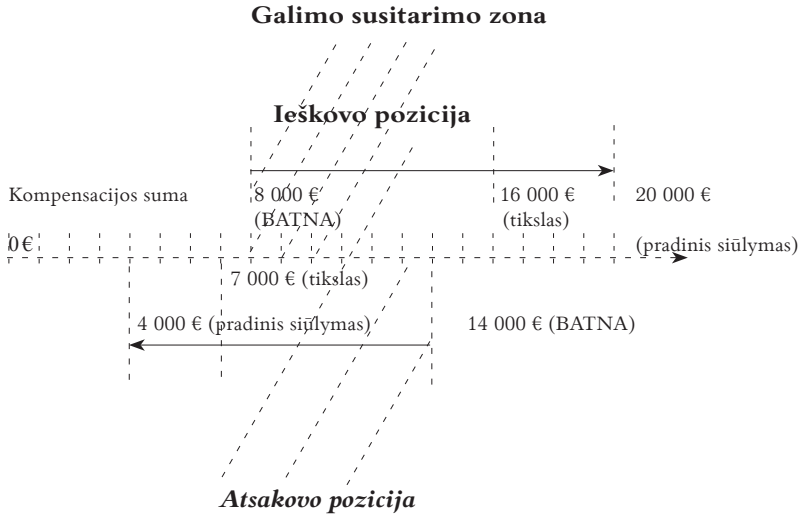
Prieš derybų pradžią yra svarbu nustatyti savo turimą BATNA, nes to nepadarius, galima atmesti palankų derybų pasiūlymą, kurį vertėjo priimti, arba priimti tokį, kurį reikėjo atmesti. Kaip minėta, per derybas, be abejo, labai svarbu ne tik nusistatyti tinkamą derybų tikslą,

bet ir žinoti savo realų išėjimo iš derybų tašką bei jo tvirtai laikytis. Pabrėžtina, kad dažnas derybininkas, net nežinodamas apie BATNA egzistavimą, šią derybų ribą instinktyviai nusistato joms besirengdamas.

Taigi kiekvienas derybininkas turi du savo pozicijos kraštutinius taškus – derybų tikslą ir BATNA¹⁴¹. Atstumas tarp šių dviejų pozicijų taškų yra šalies **derybų erdvė**. Jeigu abiejų derybų šalių minėtosios erdvės ribos bent iš dalies sutampa, galima kalbėti apie numatomo šalių susitarimo zoną¹⁴². Santykį tarp dviejų derybų šalių pozicijų: derybų tikslų, pradinių pozicijų, BATNA, galimą šalių susitarimo zoną teisinėse derybose dėl kompensacijos už padarytą žalą galima iliustruoti tokiu pavyzdžiu (žr. 4 paveikslą). Ieškovas per derybas reiškia pageidavimą gauti 20 000 eurų turtinės ir neturtinės žalos atlyginimą (derantis atskleidžiama informacija), nors iš tikrųjų siekia gauti 16 000 eurų piniginę kompensaciją, bet galėtų pasitenkinti ir 8 000 eurai, nes būtent tiek mano esant realu gauti pagal esamą teisimų praktiką šią bylą nagrinėjant teisme (per derybas slepiama informacija). Atitinkamai, ieškovo 20 000 eurų reikalavimas yra pradinis derybų siūlymas, 16 000 eurų suma – derybų tikslas, o 8 000 eurų suma – ieškovo BATNA. Atsakovas derybas pradeda nuo 4 000 eurų pradinio siūlymo (per derybas atskleidžiama informacija), bet manytų, kad derybos baigėsi sėkmingai, jeigu tektų mokėti 7 000 eurų (per derybas slepiama informacija). Atsakovas kraštutiniu atveju maksimaliai sutiktų sumokėti ieškovui 14 000 eurų kompensaciją, nes įvertina, kad tiek jam kainuos šio ginčo išsprendimas, įskaitant žalos atlyginimą ir bylinėjimosi išlaidas, jeigu byla bus nagrinėjama teisme (per derybas slepiama informacija). Atitinkamai atsakovo 4 000 eurų suma yra pradinis derybų siūlymas, 7 000 eurų suma – atsakovo derybų tikslas, o 14 000 eurų suma – atsakovo BATNA. Kadangi ieškovo ir atsakovo pozicijos galėtų sutapti kalbant apie nuo 8 000 iki 14 000 eurų sumą (galimo susitarimo zona), šios derybos turi potencialą ir galėtų baigtis šalių susitarimu.

¹⁴¹ Sąvoka BATNA buvo suformuluota ir pirmą kartą pavartota mokslininkų R. Fisherio ir W. Ury knygoje „Getting to yes“. FISHER, R.; URY, W. *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. 2 ed., New York: Penguin, 1992, p. 100.

¹⁴² Pavyzdžiui, RAIFFA, H. *The art and science of negotiation*. Harvard University Press, 1982, p. 45. Neretai sutrumpintai vadinama ZOPA (angl. *zone of possible agreement*).



4 paveikslas. Dviejų derybų šalių pozicijų santykis: derybų tikslų, pradinių pozicijų, BATNA, galima šalių susitarimo zona teisinėse derybose

Kaip nustatyti, kokia yra kliento BATNA? Pavyzdžiui, teisininkas per derybas atstovauja klientui – smulkiosios įmonės savininkui, kuris nusprendė šią įmonę parduoti, nes jam skubiai prireikė pinigų dėl asmeninių priežasčių. Pirma, būtina apsvarstyti kliento turimas alternatyvas – kokiais dar būdais klientas galėtų skubiai gauti pinigų nepardavęs įmonės? Pavyzdžiui, jis galėtų imti vartojamąją paskolą banke arba parduoti kitą savo turtą – automobilį, skolintis iš draugų ir pan. Jeigu derybų susitarimui nėra kitų alternatyvų – kliento BATNA yra labai prasta arba jis jos išvis neturi. Tokiu atveju klientas per derybas bus smarkiai pažeidžiamas, jo pozicija bus labai silpna. Kuo daugiau klientas turi alternatyvų ir kuo jos yra jam palankesnės, tuo stipresnė yra kliento derybų pozicija dėl įmonės pardavimo. Jeigu paaiškėtų, kad kuri nors iš alternatyvų yra geresnė nei poreikis parduoti įmonę, išvis gali nebereikėti to daryti. Antra, reikėtų įvertinti kliento turimas alternatyvas, jų privalumus ir trūkumus. Į kliento pateikiamas alternatyvas nereikėtų žiūrėti tik per piniginę prizmą, dar būtina įvertinti ir tokius nepiniginius alternatyvų aspektus kaip laiką,

emocijas, santykius ir pan. Minėtoju atveju klientas galėtų skubiai gauti 25 000 eurų banko paskolą, bet po metų jam tektų grąžinti bankui 40 000 eurų. Klientas galėtų parduoti savo turimą automobilį už 20 000 eurų, bet tada jam tektų į darbą važinėti viešuoju transportu arba dviračiu. Dar yra galimybė pasiskolinti pinigų iš draugo, bet šis galėtų paskolinti tik 10 000 eurų, be to, klientas nelabai norėtų skolintis iš draugo baimindamasis pakenkti draugystei. Trečia, būtina nustatyti kliento BATNA: jis pats nusprendžia, kad iš visų turimų alternatyvų, jeigu derybos nepavyktų, jam palankiausia būtų parduoti savo turimą automobilį už 20 000 eurų ir į darbą važinėti viešuoju transportu. Dėl to gavęs keletą pasiūlymų dėl įmonės pardavimo, klientas neturėtų sutikti su mažesne nei 20 000 eurų suma, tai ir yra kliento BATNA. Kita vertus, tai dar nereiškia, kad derybas galima ar reikėtų pradėti nuo 20 000 eurų. Derybų tikslas ir BATNA yra priešingi kliento pozicijos taškai. Akivaizdu, kad kliento tikslas – pardavus įmonę gauti rinkos sąlygomis maksimaliai įmanomą sumą.

BATNA nustatymo principai		
✓ Ieškoti kliento turimų alternatyvų susitarimui	⇒	Apgalvoti visus kliento elgesio variantus, jeigu derybos būtų nesėkmingos.
✓ Įvertinti kliento turimas alternatyvas susitarimui	⇒	Apsvarstyti kiekvieną iš turimų alternatyvų ir įvertinti, kiek klientui kainuos ją įgyvendinti (vertinamos išlaidos, laikas, emocijos).
✓ Nustatyti kliento BATNA	⇒	Pasirinkti vieną iš apsvarstytųjų alternatyvų, kuri yra palankiausia klientui.

5 paveikslas. BATNA nustatymo principai

Paprastai per teisines derybas ieškant alternatyvų siekiamam susitarimui yra įvertinama ir galimo teismo proceso baigtis, jeigu neišsprendus ginčo derybomis šis būtų perduotas nagrinėti teismui. Siekiant numatyti galimo teismo proceso baigtį, svarbu objektyviai įvertinti, kokia tikimybė šį ginčą laimėti arba pralaimėti, koks prog-

nozuojamas teismo sprendimo turinys, kiek teismo procesui prireiks kliento ir kitos šalies bylinėjimosi išlaidų (ne tik advokatų teisinės pagalbos, bet ir žyminio mokesčio, ekspertizės atlikimo ir pan.), kokia bus bylinėjimosi trukmė. Nereikėtų pamiršti ir emocinės bylinėjimosi teisme kainos – psichologinės įtampos teismo proceso metu. Pastarieji trys momentai itin svarbūs klientams, kurie nenori rizikuoti.

Deryboms taikant BATNA, reikėtų laikytis kelių svarbių taisyklių. Bet koks siūlymas, gautas iš kitos šalies, turėtų būti lyginamas su BATNA – jeigu pateiktas siūlymas yra palankesnis už turimą BATNA, galima jį toliau svarstyti, ir priešingai – jeigu BATNA geresnė už siūlymą, tokį siūlymą reikėtų atmesti. Negalima pradėti derybų nuo savo turimos BATNA. Derybų metu reikėtų orientuotis ne į BATNA, bet į derybų tikslą, nes jeigu bus galvojama tik apie tai, kaip nenusileisti žemiau BATNA, bus priimtas siūlymas, visiškai neatitinkantis kliento tikslo, nors ir geresnis už BATNA. Per derybas teisininkas kartu su klientu turėtų kūrybiškai ieškoti alternatyvų siūlomam susitarimui ir neapsiriboti vien standartiniais sprendimais.

Kuo geresnė kliento BATNA, tuo stipresnė jo derybų pozicija, todėl BATNA reikėtų stengtis gerinti – ieškoti kitų, geresnių alternatyvų jau turimoms. Pavyzdžiui, darbo ieškantis potencialus darbuotojas, sudalyvavęs viename darbo pokalbyje, neturėtų sėdėti sudėjęs rankų ir laukti šio vienintelio darbdavio sprendimo. Jis turėtų ieškoti kitų, sau palankesnių darbo siūlymų, siųsti gyvenimo aprašymą kitiems potencialiems darbdaviams, dalyvauti pokalbiuose dėl priėmimo į kitas darbo vietas. Tokiu būdu jis ne tik gali rasti kitą – jam palankesnę darbo vietą, bet ir pasinaudoti naujuoju siūlymu derėdamasis su pirmuoju potencialiu darbdaviu, jam pasakyti, kad jau turi palankesnę kvietimą į darbą, ir taip paskatinti pirmąjį darbdavį pasiūlyti jam geresnes darbo sąlygas.

Paprastai BATNA yra nustatoma ir nekeičiama, nebent klientas randa geresnę alternatyvą, negu prieš tai turėtos – tokiu atveju BATNA galima gerinti, o jeigu prieš tai turėta alternatyva atkrinta, BATNA irgi tenka bloginti. Reikėtų įvertinti ir tai, kad neretai kliento teisininkui nurodytos susitarimo alternatyvos gali būti „su atsarga“, t. y. teisininkui pateikiama netikroji kliento BATNA. Tokiais atvejais klientas gali keisti savo BATNA.

Pavyzdys iš advokato praktikos:

buvo atvejis, kai kilo ginčas dėl žalos, darbuotojo padarytos darb-daviui nesąžiningai konkuruojant ir pažeidžiant abiejų darbo san-tykių šalių sudarytą nekonkuravimo susitarimą. Nutraukęs darbo santykius įmonėje, darbuotojas per savo artimą giminaitį įsteigė konkuruojančiąją bendrovę, kuri pradėjo verstis iš esmės analogiš-ka veikla, todėl padarė žalos savo buvusiai darbovietai. Po to, kai buvo pradėta civilinė byla ir šalys apsikeitė procesiniais dokumen-tais, buvo inicijuotos derybos dėl taikaus ginčo užbaigimo. Mano klientas iš esmės prisipažino pasielgęs neteisėtai ir sutiko atlyginti žalą, kurios dydis ir tapo derybų objektu. Rengiantis deryboms, klientas nurodė maksimalią žalos atlyginimo sumą, kurią galėtų sumokėti buvusiam darbdaviui taikaus ginčo išsprendimo atveju. Nurodydamas šią sumą klientas pabrėžė, kad ji yra galutinė, nes jis turi tik tiek pinigų, o paskolos gauti negali ir neturi turto, kurį ga-lėtų parduoti. Pirmojo derybų susitikimo metu oponentai išreiškė pageidavimą gauti iš mano kliento 30 proc. didesnę žalos atlygini-mo sumą, negu šio nustatyta apatinė derybų riba. Po kelių derybų raundų buvo priartėta prie sumos, kuri buvo labiau priimtina, bet vis vien buvo 10 proc. didesnė už mano kliento BATNA. Turėjau informuoti oponentus, kad mano klientas negali sumokėti jų rei-kalaujamos pinigų sumos, todėl derybas nutraukiame. Kilus rimtai grėsmei ginčo sprendimą baigti teisme, oponentai sutiko nusileisti dar keliais procentais, o mano klientas „netikėtai“ rado galimybę atsitraukti nuo savo BATNA ir vieną dalį žalos atlyginimo sumos padengti pinigais, o kitą – prekėmis. Šalys pasirašė taikos sutartį ir bylą teisme nutraukė.

Kaltinti klientą tuo, kad jis klaidino atstovą, būtų neteisinga ir beprasmiška, nes derybos nėra statiškas reiškiny, tai procesas, kurio metu gali paaiškėti naujų aplinkybių, atsirasti iki šiol neįvertintų ar-gumentų, leidžiančių į derybų poziciją pažvelgti kitomis akimis, ir dėl to klientas gali apsispręsti keisti prieš tai nustatytą BATNA. Nors tokie atvejai turėtų būti daugiau išimtis iš taisyklės, negu įprasta de-rybų praktika.

Penkta, įvertinami oponento poreikiai ir nustatomas galimas derybų tikslas. Tai pravers ir formuluojant oponentui ketinamą teikti siūlymą, ir vertinant, ar egzistuoja derybų potencialas – galimo susi-tarimo zona. Kaip tai padaryti? Reikėtų pasistengti atsakyti į klausi-mą: „Kiek būtų galima reikalauti atsidūrus oponento vietoje?“ Jeigu

oponentas galėtų siekti to paties, kaip ir derybininko klientas, tikėtina, kad vyktų paskirstomosios derybos. Jeigu šalių poreikiai skiriasi, tokiu atveju vienai šaliai svarbūs objektai gali būti menkaverčiai kitai.

Vertinant priešingos šalies poreikius, nereikėtų pamiršti ir oponentų atstovų poreikių. C. B. Craverio nuomone¹⁴³, priešingos šalies teisininkai, kaip ir jų oponentai, turi asmeninių poreikių, kurie yra patenkinami tik tada, jeigu derybos pavyksta ir jų baigtis yra jiems palanki. Vadinasi, teisininkas gali pasinaudoti šiais motyvaciniais veiksniais siekdamas daryti paveiklį derybų eigai ir jų baigčiai. Naudodamasis priešingai šaliai atstovaujančių teisininkų troškimu pelnyti profesinį pripažinimą, derybininkas gali reikalauti didesnių nuolaidų tvirtindamas, kad priešingos šalies atstovai garsėja protingumu ir teisingumu. Kartais galima atsižvelgti į daugumos žmonių jaučiamą nepatogumo jausmą, net stresą, kad ginčas dar neišspręstas, ir tokiu būdu pastūmėti nepatogiai besijaučiantį oponentą link naudingo susitarimo. Esama ir kitų veiksmų, kurie gali daryti įtaką priešingai šaliai atstovaujančių teisininkų ryžtui priimti pateiktą siūlymą. Pavyzdžiui, ką tik pradėję praktikuoti teisininkai arba neseniai įsteigtos teisinių paslaugų įmonės gali turėti finansinių sunkumų, kurie kaskart paaštrėja mėnesio pabaigoje, kai tenka atsiskaityti už daugelį paslaugų (pvz., komunalines paslaugas, patalpų nuomą). Jeigu tokių teisininkų atlyginimas už paslaugas priklauso nuo darbo rezultatų, jie bus labiau linkę susitarti (ir gauti iš klientų honorarą) iki mėnesio pabaigos, kad spėtų laiku apmokėti savo sąskaitas. Galima pateikti ir kitą pavyzdį – teisininkai, kurie yra labai užsiėmę, paprastai negali skirti daug laiko tik vienam ginčui spręsti. Dėl to gudresnis derybininkas, leisdamas suprasti, kad neskuba derėtis, gali pastūmėti savo skubantį susitarti teisininką-oponentą palankiau vertinti jo klientui ne tokį palankų, bet leidžiantį greitai susitarti, derybų siūlymą. Galimos ir priešingos situacijos, kai teisininkas, gaunantis valandinį atlygį už darbą, yra materialiai nesuinteresuotas greitai išspręsti ginčą, nors toks elgesys ir kertasi su profesine etika. Vadinasi, derantis su tokiais asmenimis yra veiksmingiau leisti derybų procesui vykti gana lėtai dėl to, kad šie derybininkai galėtų patenkinti savo poreikį užsidirbti iš ginčo sprendimo. Derantis su tokiais oponentais vertėtų žinoti, kad jeigu sąžiningas ir racionalus

¹⁴³ CRAVER, C. B. *Effective legal negotiation and settlement*. LexisNexis/Matthew Bender, 2009, p. 8.

derybų siūlymas bus pateiktas per anksti, tokie teisininkai stengsis įtikinti savo klientus šio siūlymo nenaudingumu ir paraginti jo nepriimti. Kita vertus, iš esmės panašus derybų siūlymas, pateiktas kiek vėlesniame derybų etape oponentui „išdirbus“ derybose pakankamą laiką, tokių derybininkų gali būti sutiktas palankiai.

Šešta, įvertinama oponento geriausia derybų susitarimui turima alternatyva (opponento BATNA). Retai kada rengiantis deryboms yra taip pat kruopščiai apskaičiuojama oponento BATNA, kaip tai yra daroma nustatant savąją. Tokiam vertinimui dažniausiai trūksta objektyvumo, gebėjimo pastatyti save į oponento poziciją ir blaiviai įvertinti visas oponento turimas susitarimo alternatyvas. Kita vertus, jeigu šališkumą pavyksta įveikti, nustatyta oponento BATNA leidžia derybininkui geriau valdyti derybų procesą.

Nustatant oponento BATNA, panašiai kaip ir oponento tikslą, užduodamas klausimas: „Kokių alternatyvų šiam susitarimui būtų galima pateikti atsidūrus oponento vietoje?“

Septinta, pasirengiama informacinei derybų stadijai – apmąstoma, kokią informaciją norima atskleisti apie savo klientą, jo padėtį ar poreikius ir kaip tai ketinama daryti, o kokią informaciją apie klientą norima nutylėti ir kokiais būdais bus stengiamasi jos nepateikti. Asmenys, kurie dar prieš pradėdami bendrauti su oponentais turi atsakymus į šiuos klausimus, sėkmingiau dalyvauja informacinėje derybų stadijoje nei tie, kurie apie tai susimąsto tik tada, kai yra priversti tai padaryti pačių derybų metu. Be to, nusprendžiama, kokios informacijos norima gauti iš oponento apie jo norus, poreikius ar tikslus. Parengiami klausimai, kurie bus užduoti oponentui per informacinę derybų stadiją.

Aštunta, įvertinama, ką oponentas žino apie klientui nepalankias derybų aplinkybes, kokios yra kliento neatskleistos rizikos, pavojai ar negatyvūs veiksniai, galintys daryti įtaką deryboms. Pavyzdžiui, ar oponentui yra žinoma, kad klientui konkrečios prekės reikia iki savaitės pabaigos, priešingu atveju jis negalės įvykdyti savo įsipareigojimų pagal sutartį su trečiuoju asmeniu ir dėl to jam gresia rimti praradimai. Akivaizdu, kad žinodamas tokią informaciją oponentas gali prašyti sumokėti didesnę kainą už prekę nei įprastai, todėl neatskleisti tokios jautrios informacijos yra svarbi teisininko derybų užduotis.

Kartais rengiantis deryboms yra neįvertinami ne tokie akivaizdūs, bet neretai deryboms reikšmingi ir su finansinės naudos gavimu susiję mokesčiai aspektai (pvz., ar klientas turės mokėti mokesčius valstybei nuo sandorio vertės). Negatyvūs derybų veiksniai galėtų būti ir besibaigiantys ieškinio, konkrečių procesinių dokumentų ar veiksmų apskundimo senaties terminai.

Devinta, nusprendžiama, kokios derybų technikos bus taikomos tikslui pasiekti, be to, ***numatoma, kokias derybų technikas galėtų taikyti oponentas***, ir ką galima padaryti, kad jos neveiktų¹⁴⁴.

Dešimta, vedant komandines derybas, pasirengiama dirbti kartu su kolegomis. Tai atvejis, kai atstovavimą derybose vienai šaliai reikia derinti su kitais komandos nariais. Vadinasi, būtina susitarti dėl derybų tikslo ir bendros strategijos. Priešingu atveju gali kilti komandos narių nesutarimų ar nesusipratimų, o oponentai nedvejojami tuo pasinaudos. Iš derybininkų komandos būtina paskirti kalbėtoją. Geriausia, kai tai būtų vienas asmuo, arba ne daugiau kaip du. Jeigu išrenkami du nariai, jie turės kartu rengtis deryboms. Kiekvienam komandos nariui, atsižvelgiant į jo geriausias savybes, galima patikėti tam tikrą užduotį: planuotojo, aktyvaus klausytojo, stebėtojo, svarbios derybų informacijos fiksuotojo ir pan.

Norėdami su kolegomis pasitarti vienu ar kitu derybų klausimu, derybininkai neretai skelbia trumpą derybų pertrauką. Nors tokia praktika nėra gera, nes leidžia suprasti, kad tuo metu aptariamas derybų klausimas yra svarbus pertraukos paprašiusiai šaliai. Kadangi tai gali būti nepageidaujama oponentui atskleisti informacija, geriausia dar derybų pradžioje susitarti dėl tam tikro pertraukų laiko, pavyzdžiui, kas valandą. Tokiu atveju dėl padarytos pertraukos oponentui kils mažiau įtarimų.

Vienuoliktą, įvertinama oponento-derybininko asmenybė, jo dažniausiai taikomos derybų taktikos, individualus derybų stilius. Jeigu oponentas yra pažįstamas – žinomas ir jo derybų stilius. Jeigu santykiai su juo geri, reikėtų „prisiminti“, „atkurti“ šiltą bendravimo atmosferą. Siekiant tokio tikslo, būtų labai gerai prisiminti sėkmingo bendradarbiavimo praeityje patirtį. Jeigu tai pažįstamas oponentas, bet santykiai su juo nėra labai geri, galima pasiūlyti santykius „per-

¹⁴⁴ Plačiau apie teisinių derybų technikas – šios knygos 4 skyriuje „Teisinių derybų technikos“.

krauti“ ir susiklosčius kitokiai situacijai pabandyti kiek kitaip pažvelgti ir į derybas, ir į tarpusavio santykius.

Kai oponentas yra nepažįstamas, pirmiausia reikėtų nustatyti ir įvertinti jo asmenybę, profesinį pasirėngimą, teisinio darbo patirtį, kompetenciją, specializaciją bei, savaime aišku, derybų praktiką. Šiam tikslui informacijos apie oponentą galima rasti viešai prieinamuose šaltiniuose (*Google, Facebook, LinkedIn* ir pan.) arba pasiteirauti kolegų, ką jie žino apie šį derybininką. Tai leidžia dar iki derybų pradžios perprasti jo dažniausiai taikomas derybų taktikas, individualų derybų stilių (jis bendradarbiauja ar rungtiasi), nuo kokių derybų siūlymų – ekstremalių ar saikingų – šis derybininkas pradeda derėtis, kokie jam būdingi derybų „triukai“ ir pan. Pasirengti susitikimui su oponentu labai padeda jo nuotrauka, susipažinimas su publikacijomis, straipsniais, informacija apie jo laimėtas neeilines bylas, laisvalaikio pomėgius ar šeimą. Kadangi bendradarbiavimo atmosferą su nepažįstamu asmeniu padeda sukurti bendrų interesų turėjimas, per pasirėngimo stadiją galima pasidomėti, kokie bendri dalykai galėtų sieti su oponentu (pvz., kilmė iš to paties miesto ar valstybės, tos pačios mokyklos arba universiteto baigimas, priklausymas tam pačiam klubui ar organizacijai, panašūs laisvalaikio užsiėmimai, bendri pažįstami).

Dvylikta, parenkama derybų aplinka. Svarbu ne tik derybų turinys bei jų procesas, bet ir derybų vieta. Aplinka, kurioje vyksta derybos, irgi turi įtakos derybų sėkmei. Tam, kad derybininkas galėtų per derybas patogiai jaustis ir susikonscentruoti į derybų turinį bei jų rezultatą, reikia tinkamai parengti derybų aplinką. Numatomi keli derybų aplinkai svarbūs dalykai, nuo kurių priklauso derybų sėkmė.

Pirmiausia reikia tinkamai parinkti pačią aplinką. Dažniausiai esama trejopo pasirinkimo – derėtis savo, oponento arba neutralioje teritorijoje.

Daugelis, vadovaudamiesi posakiu „Savo namuose ir sienos padeda“, siekia derėtis savo teritorijoje, nes patogiai jaučiasi pažįstamoje aplinkoje ir gali būti padėties šeimininkai. Neretai į susitikimą ateinantis derybininkas asocijuojasi su prašančiuoju asmeniu, o derybų vietos šeimininkas – su tuo, pas kurį ateinama prašyti. Šeimininko funkcija leidžia derybininkui užimti deryboms vadovaujančio asmens padėtį, siūlyti per susitikimą aptariamų klausimų eiliškumą, darbotvarkę, rodyti oponentui svetingumo ženklus (pvz., pasiūlyti vaišių, apro-

dyti teisininko kontorą) ir taip paskatinti oponentą pasijusti dėkingam. Derybų metu gali prireikti greitai rasti tam tikros informacijos arba ją išspausdinti, trumpai pasitarti su kolegomis. Tokiu atveju būti savo darbo vietoje yra neabejotinas pranašumas. Galiausiai organizaciniu požiūriu derybų organizavimas savo kontoroje padeda derybininkui sutaupyti laiko ir pinigų, nes nereikia vykti į kitą vietą. Derybos savo teritorijoje – puiki galimybė veikti oponentą siunčiant neverbalines žinutes. Pavyzdžiui, vienas Los Andželo advokatas kabinete ant sienų iškabino įrėmintas skambias laikraščių antraštes apie save: „Didžiausia priteista pinigų suma Kalifornijos istorijoje“, „Stambiausias laimėtas visų laikų Kalifornijos prisiekusiųjų verdiktas...“, „Laimėta multimilijoninė byla prieš...“ ir pan. Oponentui net nereikia nieko sakyti, žinia siunčiama pati savaime. Anot M. B. Rainey, juk oponentui negalima tiesiogiai pasakyti: „Žiūrėk, koks aš geras, kiek apdovanojimų turiu!“, dėl šios priežasties daugelis profesionalų turi savo „ego sieną“, kuri yra skirta padaryti išpūdį ir (arba) įbauginti. Tai galėtų būti bet kas: apdovanojimai, sertifikatai, padėkos, nuotraukos su garsiais žmonėmis. Tinka viskas, kas padeda sukurti gerą išpūdį apie derybininką ar net kelia baimę¹⁴⁵.

Derybininko įvaizdžiui, jo derybų galiai įtakos turi ir tai, kaip atrodo ne tik kambarys ar salė, kurioje vyks derybos, bet ir miesto rajonas, kuriame yra teisininko kontora, visas pastatas, jo būklė, kontoros pagalbinių patalpų (pvz., tualetų) tvarkingumas. Prestižinė kontoros vieta, patogi automobilių aikštelė, gerai įrengtos, tvarkingos ir susitinkimui paruoštos patalpos, prabangos detalės oponentui rodys aukštą šeimininko statusą, sėkmingumą, dėmesį deryboms. Tai gali padėti sustiprinti šeimininko poziciją ir pakirsti oponento pasitikėjimą saviimi. Ir priešingai – neprižiūrėtas pastatas, nepageidaujama kaimynystė, sulūžę kontoros baldai, nevėdintos patalpos nepridės šeimininkui pasitikėjimo saviimi, bet padės sustiprinti svečių įsivaizdavimą apie jų didelę derybų galią. Dėl to teisininkas, kviesdamas oponentą atvykti derėtis į savo teritoriją, turėtų būti tikras dėl jo turimos derybų aplinkos siunčiamo tinkamo (derybininkui palankaus) signalo.

¹⁴⁵ RAINEY, B. M. Choosing Your Negotiation Site: Your Place or Mine? *Grazia-dio Business Review*, 2010, 13(3). Prieiga per internetą: <<https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/choosing-your-negotiation-site-3>> (2017-05-22).

Derybininkai kur kas rečiau deryboms renkasi oponentų teritoriją, nes naujoje svetimoje aplinkoje jaučiasi psichologiškai neužtikrintai. Kita vertus, tokią aplinką puikiausiai galima rinktis tada, kai derybininkas nenori atskleisti informacijos apie save ir savo aplinką, bet nori surinkti tokios informacijos apie kitą šalį. Iš derybininko asmeninės erdvės, jeigu derybos vyksta teisininko darbo vietoje, galima susidaryti nuomonę, ar žmogus yra tvarkingas ir atidus detalėms (pvz., darbo stalas yra nepriekaištingai tvarkingas, kiekvienas daiktas turi savo vietą), ar yra emocingas (pvz., kabinete yra šeimos nuotraukų, gėlių), ar yra garbėtroška (pvz., ant sienų iškabinti visi teisininko diplomai, turimi apdovanojimai, įrėmintos žymių žmonių nuotraukos) ir pan. Nenorėdamas atskleisti apie save pernelyg daug informacijos, derybų susitikimus teisininkas savo kontoroje turėtų organizuoti specialiai tam skirtose jos vietose – derybų arba pasitarimų kambaryje. Dar viena priežastis pasirinkti deryboms oponento teritoriją – noras turėti galimybę taikyti agresyvesnę derybinę techniką, pavyzdžiui, išeiti iš derybų kambario trenkiant durimis. Savoje kontoroje šis derybų triukas nebūtų toks efektingas.

M. B. Rainey įvardija šiuos svetimos teritorijos teikiamus privačius derybininkui¹⁴⁶:

- Pasitikėjimas. Eidamas į oponento derybų vietą, derybininkas turi galimybę išbandyti pasitikėjimą savimi. Jis tarsi sako: „Aš pasitikiu savo pozicija!“ Pasitikėjimas savo pozicija rodo patikimumą ir gali padėti įtikinti oponentą pasirinkti derybininko poziciją.
- Komforto zona. Vykimas į oponentų vietą gali suteikti derybininkams tam tikrą patogumą. Jei deryboms reikia didelių finansinių išteklių (pvz., kelionės išlaidos), tai gali turėti emocinių padarinių ir trukdyti derėtis. Be to, suteikdamas kitai šaliai galimybę likti savo komforto zonoje, derybininkas leidžia jai į derybas žiūrėti kaip į tam tikrą galimybę ir pradėti derėtis ne iš baimės, o siekiant bendradarbiauti.

¹⁴⁶ RAINEY, B. M. Choosing Your Negotiation Site: Your Place or Mine? *Grazia-dio Business Review*, 2010, 13(3). Prieiga per internetą: <<https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/choosing-your-negotiation-site-3>> (2017-05-22).

- Užuominos. Derybos oponento išrinktoje vietoje – puiki galimybė artimiau susipažinti. Tai savotiška žvalgyba. Atvykus į derybų vietą, rekomenduojama apžiūrėti ant stalo esančias ar ant sienų kabančias nuotraukas, knygas lentynose ir kitus dalykus. Visi šie daiktai yra užuominos į tai, kas ši žmogų skatina veikti. Tokiomis užuominomis galima pasinaudoti pradedant pokalbį ar užduodant klausimus. Pavyzdžiui, „Tai jūsų šeima?“, „Gražus automobilis, seniai pirkote?“ Prieš derybas užmegztas asmeninis su jomis nesusijęs pokalbis padeda sumažinti įtampą ir baimę.
- Turima informacija. Šiuo atveju oponentui būtų sunkiau nusišlėpti ar vengti parodyti atitinkamus dokumentus, kurie yra jo darbo vietoje, o į svečius atvykęs derybininkas gali bet kada pasakyti: „O, gaila, bet šis dokumentas yra mano kontoroje, neturiu jo su savimi.“

Kaip tarpinį derybų savo arba oponento teritorijoje variantą galima pasirinkti neutralią vietą. Pasak M. B. Rainey, tokiu atveju daugiausia dėmesio yra sutelkiama į derybų objektą ir tai padeda išvengti pašalinių trukdžių. Abi šalys yra lygios, savo pranašumą jos gali įrodyti tik tiesioginėmis derybomis ir argumentais, o ne kokiais nors kitais atributais¹⁴⁷. Kita vertus, pasirinkti tokią vietą nėra taip paprasta, kaip atrodo iš pirmo žvilgsnio. Kokia galėtų būti ši neutrali vieta? Pirmas dalykas, kuris ateina į galvą mąstant apie neutralią derybų vietą, yra verslo centrai ir verslo erdvės viešbučiuose, bet norint tokią vietą rezervuoti iš abiejų derybų šalių prireikia papildomų organizacinių išlaidų, kurios ne visada priimtinos. Nors pastaruoju metu itin madingi tapo dalykiniai pusryčiai arba verslo pietūs kavinėje arba restorane, tokios vietos irgi nėra labai tinkamos deryboms, nes neleidžia užtikrinti derybų metu atskleidžiamos informacijos konfidencialumo, o dėl aplinkui esančių žmonių gausos ir šurmilio tokia ne darbui skirta aplinka trukdo susikaupti ir susikoncentruoti į derybas. Minėtųjų vietų pasirinkimas dar yra „pavojingas“ dėl to, kad leidžia vienam iš derybininkų pasinaudoti dėkingumo sukėlimo derybų technika, dosniai apmokant dalykinių pietų sąskaitą ir taip priverčiant ne tokį patyrusį oponentą pasijusti svarbiu ir pamalonintu, ir – ko labiausiai tikisi dos-

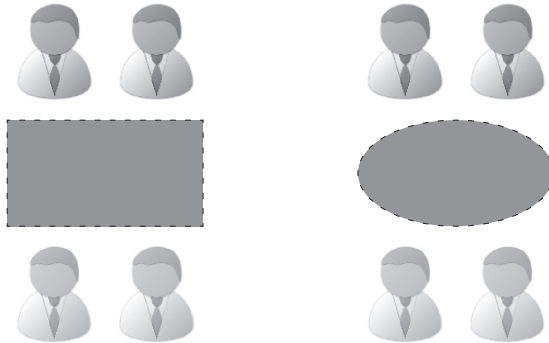
¹⁴⁷ Ten pat.

nusis derybininkas – dėkingu. Savo ruožtu tai gali paskatinti dėkingą derybininką nelikti skolingam ir atsidėkoti kitai šaliai palankiu pradiniu derybų siūlymu arba padaryti nuolaidą. Be to, kavinėje ar restorane gana keblu greitai užfiksuoti ir pasirašyti šalių pasiektą susitarimą, nes nėra nei kompiuterio, nei spausdintuvo. Gali tekti griebtis senojo sutarčių rengimo būdo – surašyti susitarimą ranka.

Kadangi derybos dažniausiai vyksta prie stalo, dar vienas svarbus deryboms tinkamos aplinkos paruošimo aspektas – derybų stalo ir kėdžių parinkimas, derybininkų išsidėstymo prie derybų stalo numatymas. Tinkamai susodinti derybų dalyvius prie stalo irgi labai svarbu. Jų vieta priklauso nuo to, ko tikimasi iš derybų.

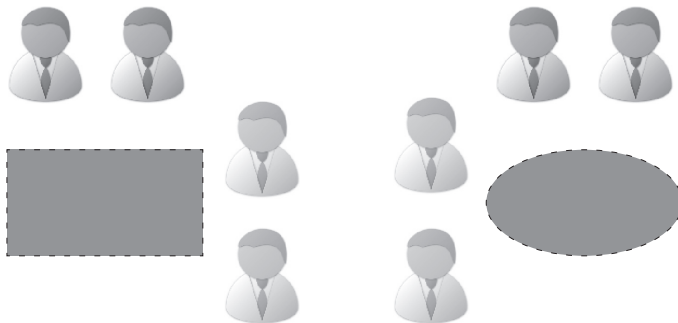
Stalas gali tapti kliūtimi ir atskirti derybininkus vieną nuo kito, jeigu jie susodinami priešais. Kita vertus, taip atskiriant derybininkus galima užtikrinti tam tikrą saugumo jausmą. Be to, po stalu galima paslėpti rankas ir kojas, nes nevaldomi neverbaliniai judesiai gali išduoti baimę, nerimą ar kitokius jausmus. Daugelio posėdžių salių viduryje yra kėdėmis apstatytas stalas, kurio forma turi įtakos deryboms. Apvalus arba stalo apvaliais kampais paprastai skatina derybininkų norą bendradarbiauti, o stačiakampis arba kampuoatas – šalis labiau supriešina. Stačiakampis stalas rekomenduojamas tada, kai deramasi susėdus priešais arba kampu. Kai derybomis siekiama bendradarbiavimo, rekomenduojamas apvalus stalas. Siekiant kurti neformalią derybų aplinką, statomas neaukštas staliukas su kėdėmis. Taip susodinti derybininkai gali jaustis laisviau ir lengviau kontroliuoti savo kūno kalbą. Kita vertus, netinkamai susėdus prie apvalaus stalo, bendradarbiavimo atmosfera gali būti išsklaidyta ir priešingai – taisyklingai susėdus prie stačiakampio stalo, šalims bus sudarytos tinkamos sąlygos bendradarbiauti. Vadinasi, ne tik derybų stalo forma, bet ir derybininkų išsidėstymas prie jo daro įtaką deryboms.

Atsisėdus priešais oponentą, nesvarbu, kokia yra stalo forma, dažniausiai užimama konkurencinė ar gynybos pozicija. Bendraujant stalas tampa tarsi savotišku barjeru. Kuo jis platesnis, tuo didesnis atstumas skiria derybininkus ir tuo didesnis susipriešinimas gali kilti. Nors toks sėdėjimo būdas gali būti palankus trumpam ir konkrečiam pokalbiui, kai bendraujama su nepažįstamu derybininku ir nežinoma, ko iš jo tikėtis. Derybininkus supriešinantis išsidėstymas prie derybų stalo yra pavaizduotas 6 paveiksle.



6 paveikslas. *Derybininkus supriešinantis išsidėstymas prie derybų stalo*

Siekiant per derybas skatinti ginčo šalis bendradarbiauti ir sumažinti jų priešišumą, geriausia prie stalo susėsti didžiosios L raidės forma arba vadinamąja kampine pozicija. Taip sėdėti yra įprasta žmonėms, vedantiems draugišką ir nerūpestingą pokalbį. Dėl tokio išsidėstymo prie derybų stalo lengva palaikyti akių kontaktą, nevaržomai stebėti oponento kūno kalbą ir pačiam siųsti oponentui signalus neverbaliniu būdu. L raidės formos kampas tampa tarsi savotiška šalių takoskyra ir leidžia kiekvienai iš jų nustatyti savo privatumo zoną, jeigu kuri nors iš šalių pasijaustų nepatogiai. Bendradarbiauti skatinantis derybininkų išsidėstymas prie derybų stalo yra pavaizduotas 7 paveiksle.



7 paveikslas. *Bendradarbiauti skatinantis L raidės formos (kampinis) derybininkų išsidėstymas prie derybų stalo*

Kitą bendradarbiauti skatinančią, bet ne visada teisinėms deryboms tinkančią išsidėstymo prie stalo formą – kartu su oponentu sėdėti toje pačioje stalo pusėje, derybininkai renkasi gana retai, nebent prireikia kartu peržiūrėti sutarties tekstą ar dokumentus. Toks sėdėjimo prie derybų stalo būdas yra palankiausias siekiant bendradarbiavimo, bet gali tapti sudėtingesnis tuo atveju, kai vienoje stalo pusėje turi sėdėti daugiau kaip du derybininkai. Oficialioms teisinėms deryboms ši aplinka netinkama dėl to, kad derybininkai atsiduria pernelyg arti vienas kito. Be to, sumažėja galimybių stebėti oponento neverbalinę kalbą ir leisti jam matyti savo kūno kalbą, o tai nepadaeda abiem šalims siekti palankaus susitarimo. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad vienai priešais kitą sėdinčioms šalims lengviau rasti bendrų sąlyčio taškų ir integracinio potencialo, negu tada, kai šalys prie derybų stalo sėdi viena šalia kitos¹⁴⁸. Sėdėjimas kartu su oponentu toje pačioje derybų stalo pusėje yra pavaizduotas 8 paveiksle.

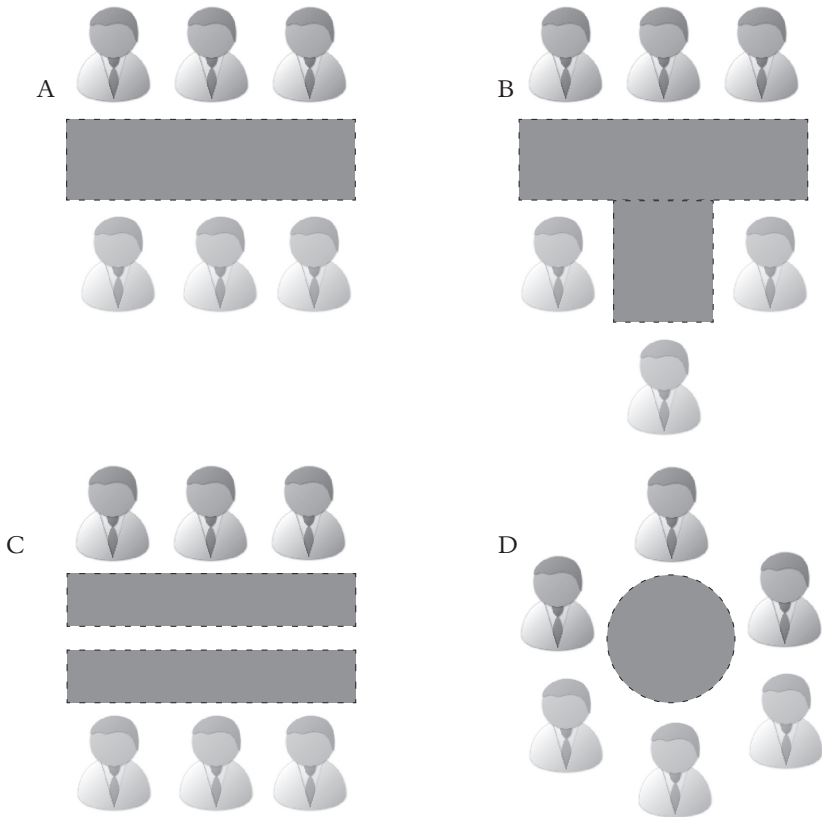


8 paveikslas. *Sėdėjimas kartu su oponentu toje pačioje derybų stalo pusėje*

Kartais dėl patalpos formos ar joje esančių baldų gali būti neįmanoma derybininkams susėsti prie apvalaus stalo, tokiu atveju gali tecti vesti derybas šalims sėdint vienai priešais kitą. Dėl to toks šalių išsidėstymas prie derybų stalo ne visada reikš, kad jos yra nusiteikusios tik rungtis, o ne bendradarbiauti¹⁴⁹. Galima panagrinėti skirtingus derybininkų išsidėstymo prie derybų stalo vienas priešais kitą variantus, pavaizduotus 9 paveiksle.

¹⁴⁸ DROLET, A. L.; MORRIS, M. W. Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2000, 36(1): 26–50.

¹⁴⁹ Contract pricing referents guides. Chapter 5. Nonverbal communication. Prieiga per internetą: <<https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=379620>> (2016-10-04).



9 paveikslas. *Susėdimo prie derybų stalo vienai šaliai priešais kitą variantai*

A variantas: Tipinė išsidėstymo prie derybų stalo schema, kai derasi teisininkai. Šalys viena nuo kitos susėda nedideliu atstumu, norėdamos pabrėžti ir paskatinti bendradarbiavimą. Taip sėdint lengviau girdėti ir matyti kitą šalį.

B variantas: Dėl tokios išsidėstymo prie derybų stalo schemos viena iš šalių gali pasijusti pranašesnė, nes išskiriamas vienas deryboms svarbus asmuo, esantis pačiame apverstos trapecijos formos stalo gale. Be to, toks sėdėjimo būdas primena teismo salę su trijų teisėjų kolegija. Dėl teismo procesui būdingo rungimosi principo toks

derybininkų išsidėstymas prie derybų stalo nė trupučio neskatina šalių bendradarbiauti.

C variantas: Taip susėdusios prie derybų stalo šalys siekia išlaikyti didesnę atstumą viena nuo kitos ir pabrėžti savo autonomiją, tai rodo, kad derybos yra formalesnės ir šalys nelabai viena kita pasitiki.

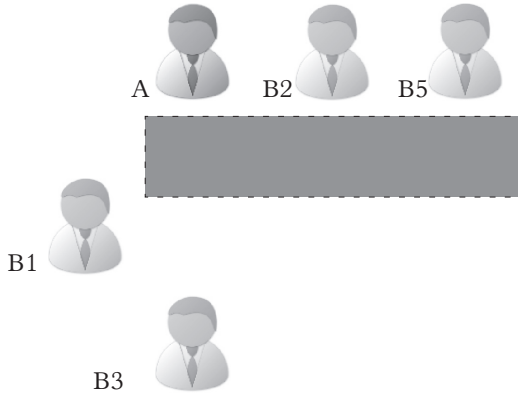
D variantas: Nors šalys ir sėdi viena priešais kitą, ši derybininkų išsidėstymo prie stalo schema yra labiausiai iš visų keturių aptariamų variantų skatinanti derybininkų bendradarbiavimą, nes apvali stalo forma dažniausiai reiškia sėdinčių prie šio stalo asmenų lygybę. Be to, taip sėdint prie stalo visada išlieka tikimybė, kad iš pradžių plačiau išsidėstę prie stalo derybų dalyviai, pradėję bendrauti, natūraliai susės arčiau vieni kitų ir atsidurs ne tokioje priešingoje pozicijoje.

Sėdantis prie derybų stalo dar svarbu nepamiršti, kad asmuo, atsidūręs stačiakampio stalo gale, Europoje ir Vakarų pasaulyje paprastai asocijuojasi su vadovu. Gale stalo sėdintis asmuo tarsi pabrėžia, kad jis yra „viršiausias“. Kitame stalo gale taip pat sėdi svarbus asmuo, o stalo šonuose dažniausiai susėda lygūs arba daugmaž lygūs derybų dalyviai. Įdomu, kad Rytų kultūros šalyse derybų komandų lyderis paprastai atsisėda į stalo šone sėdinčių savo komandos narių vidurį¹⁵⁰.

Daugiašalėms teisinėms deryboms labiausiai tinkama pozicija – derybininkų išsidėstymas aplink apskritąjį stalą. Taip siekama kiekvienam iš jų suteikti lygią padėtį, kuri atitinkamai reiškia ir vienodą derybinę galią. Kita vertus, net ir prie apskritojo stalo vienas priešais kitą susėdę derybininkai neišvengiamai atsiduria konkurencinėje aplinkoje, dėl kurios gali būti sutrikdyta bendradarbiavimo dinamika.

Vadinasi, planuojant derybas labai svarbu derybų dalyvius susodinti į tinkamas pozicijas. Taip galima įgyti kai kurių iš jų palankumą savo atžvilgiu ar net tikėtis pagalbos, be to, įvertinti kitų derybų dalyvių požiūrį į save. Pavyzdžiui: prie derybų stalo atsisėdę pirmas (A), vėliau į derybų kambarį atėjęs oponentas užima vieną iš keturių 10 paveiksle nurodytų pozicijų – B1, B2, B3 arba B4, padėsiančių perprasti oponento požiūrį į save ir į pačias derybas.

¹⁵⁰ CREPALDI, J. Where to sit at a meeting. Prieiga per internetą: <<https://www.linkedin.com/pulse/where-sit-meeting-joseph-crepaldi-1>> (2016-10-04).



10 paveikslas. *Derybų dalyvių susėdimo prie derybų stalo variantai*

Oponento užimama padėtis B1 (kampinė pozicija) yra draugiška, leidžianti palaikyti nuolatinį akių kontaktą. Tai padeda sumažinti įtampą ir tikėtis sėkmingesnių derybų. Dėl to pozicijoje B1 sėdintis derybininkas yra nusiteikęs bendradarbiauti. Pozicija B2 irgi yra bendradarbiavimo. Oponentas kartu su A derybininku siekia bendro tikslo – tarsi atsidurti vienoje barikadų pusėje. Teisininkas galėtų atsisėsti toje pačioje stalo pusėje su kitos šalies klientu ir tokiu artimu kontaktu daryti jam įtaką. Jei oponentas užėmė B3 poziciją, dar vadinamą konkurencine arba gynybos, stalas tampa barjeru tarp derybininko A ir kito derybininko, dėl to kuriama priešiška aplinka. Vadinasi, poziciją B3 užimantis derybininkas yra nusiteikęs rungtis. Pozicija B4 nelabai būdinga teisinėms deryboms. Tai nepažįstamų ir nenorinčių bendrauti žmonių pozicija, kai atsisėdama toliau nuo kito derybininko. Ji rodo visiškai priešingą oponento derybų poziciją, todėl dar vadinama nepriklausoma pozicija. Nors derybos reiškia bendravimą, ši derybų pozicija neskatina derėtis, dėl to tikėtis bendradarbiavimo iš pozicijoje B4 sėdinčio derybininko gana sudėtinga¹⁵¹. Manytina, kad nors pozicija B1 iš pirmo žvilgsnio atrodo kaip supriešinanti, per teises derybas tai labai dažnai pasitaikanti startinė bendravimo pozicija, kai šalys dar nėra tarpusavyje pažįstamos ir viena kita nepasitiki. Nieko keisto, kad

¹⁵¹ Dimensions of body language. Chapter 17. Prieiga per internetą: <http://westsideoastmasters.com/resources/book_of_body_language/toc.html> (2016-10-04).

oponentas nesiveržia bendradarbiauti ir elgiasi šiek tiek atsargiau tarp savęs ir oponento turėdamas tam tikrą barjerą – stalą. Kalbant apie B4 poziciją, kai oponentas demonstratyviai atsisėda atokiau nuo derybininko, irgi galėtų reikšti jo norą primesti savo žaidimo taisykles, juk taip jis provokuoja derybininką atsisėsti prie jo, t. y. tokioje pozicijoje (pvz., B5), kurią numatė B4 vietoje sėdintis oponentas.

Kuriant derybų aplinką, svarbu atkreipti dėmesį ne tik į tai, kokią poziciją prie stalo užima derybininkas ir kokį santykį gali palaikyti su kitais derybininkais, bet ir ant kokios kėdės jis sėdi (oficiali kėdė verčia sėdėti pasitempus, vertikaliai, lengviau pasilenkti prie oponento, o neformalios kėdės padeda atsipalaiduoti), kas jį supa (lentynos, spintos ir kiti baldai gali padėti sukurti jaukumą, derybų vieta gali atrodyti „šiltesnė“, be to, jie gali būti ir tam tikro įvaizdžio atributai), koks yra derybininko santykis su jį supančiais aplinkos objektais (langais, durimis, sienomis ir pan.). Visi šie objektai gali būti panaudoti ne tik derybininko labui, bet ir prieš jį. Dėl to atvykus į derybas oponento kontoroje, iš pradžių būtina įvertinti derybų aplinką – ar prieš derybininką nenukreipiami įvairūs nepalankūs aplinkos veiksniai. Pavyzdžiui, į žemesnę ar prastesnę kėdę pasodintas oponentas gali pasijusti patekęs į prastesnę padėtį, ne toks svarbus ir įtakingas deryboms; sėdėjimas nugara į duris skatina neužtikrintumo jausmą, nes varstomos durys nuolat atitraukia derybininko dėmesį ir jį blaško, o – veidu į langą, pro kurį krenta ryški šviesa, trukdo susikaupti ir stebėti oponentą, bet leidžia gerai matyti jį patį. Jeigu pavyko pastebėti minėtųjų ženklų, nereikėtų tikėtis, kad derybos bus sąžiningos.

Kaip turėtų elgtis derybininkas, jeigu atvykęs į derybas pastebėjo jam skirtą žemesnę kėdę ar netinkamai sustatytas kėdes ir kitų nepalankių aplinkos veiksnių? C. B. Craverio nuomone¹⁵², svarbu jau vien tai, kad pastebėjote nepalankių fizinių aplinkos veiksnių ir supratote, jog oponentas su jumis elgiasi nesąžiningai. Siekdami pašalinti šiuos veiksnius, galite pasinaudoti savo kūryba, humoru ar elgtis pagal situaciją. Pavyzdžiui, derybų metu galima likti stovėti ir taip geriau matyti savo oponentus; perstatyti baldus ir taip sukurti bendradarbiavimo aplinką; pasiūlyti kitą derybų vietą; pagaliau – sulaukti, kol oponentai per pertrauką išeis iš kambario, ir pasikeisti su jais vietomis.

¹⁵² CRAVER, C. B. Effective legal negotiation and settlement. LexisNexis/Matthew Bender, 2009, p. 62.

Norint, kad oponentas per derybas jaustųsi patogiai, geriausia jį sodinti nugara į sieną arba bent į nejudantį objektą (pvz., stulpą), ant tokio pat aukščio ir patogumo kėdės, kaip ir kitų derybininkų, apšvietimą sureguliuoti taip, kad jis neerzintų ir netrukdytų derybų dalyviams bendrauti. Visos pagalbinės priemonės (popierius, rašikliai, vanduo ir kt.), kurių gali prireikti derybininkams, turėtų būti lengvai pasiekiamos. Taip sukurta aplinka ne tik bus patogi besiderantiesiems, bet ir rodys pagarbą oponentui bei paskatins jį bendradarbiauti.

Trylikta, pasirenkamas tinkamas derybų laikas. Kitas svarbus derybų organizavimo veiksnys – tinkamo laiko parinkimas. Pirmiausia svarbu nustatyti, kokios apimties ir sudėtingumo derybos yra numatomos. Nedera sudėtingų derybų paversti penkiolikos minučių susitikimu ir jų planuoti prieš pat teismo posėdį. Tokioms deryboms gali neužtekti net visos dienos, galbūt prireiks jas pratęsti kitą dieną. Būtiną susitarti dėl kito derybų laiko, jeigu paaiškėja, kad jo pritrūks. P. B. Starkas teigia, kad pats derėjimasis trunka vos 20 proc. numatyto laiko. Tai vadinamoji 80/20 taisyklė, arba Pareto dėsnis, kuriuo remiantis nustatoma, kad 20 proc. darbo duoda 80 proc. rezultatų, o 80 proc. darbo duoda 20 proc. rezultato. 80 proc. derybų rezultatų paprastai yra pasiekama per 20 proc. viso deryboms skirto laiko, todėl labai sudėtinga numatyti, kiek laiko prireiks deryboms, ir tai suplanuoti. Viskas priklauso nuo abiejų šalių ir aplinkybių¹⁵³.

Anot psichologo N. Kolendos, deryboms geriausia rinktis ankstyvą laiką iki pietų (9–10 val.), nes toks pasirinkimas padeda užtikrinti, kad tikrai užteks laiko. Be to, jeigu žinoma, kad oponentas tą pačią dieną derasi su keliais derybininkais, atmintyje geriausiai išlieka pirmasis, o anksčiau gauta informacija turi stipresnį poveikį ilgalaikiai atminčiai, todėl būtų efektyviau derėtis su oponentu arba pirmam, arba paskutiniam (pastarajam atvejui būdingas informacijos naujumo efektas)¹⁵⁴. Be to, deryboms patekus į aklavietę, ankstyvas laikas leidžia apsimesti, kad yra suplanuotas kitas susitikimas, todėl derybas

¹⁵³ STARK, P. B. Putting Time and Information on Your Side, Peter Barron Stark & Associates, 2000. Prieiga per internetą: <<http://www.negotiatingguide.com/negotiation/timeandinformation.htm>> (2017-05-22).

¹⁵⁴ KOLENDA, N. 31 Negotiation Tactics & Techniques (Backed By Science). Prieiga per internetą: <<https://www.nickkolenda.com/negotiation-tactics/#negotiation-t4>> (2017-05-22).

reikia nukelti kitai dienai. Taip laimima papildomo laiko geriau pasirengti. Pernelyg ankstyvi susitikimai (7–8 val. ryto) tinka ne visiems derybininkams, nes ne visi žmonės nuo pat ankstaus ryto būna budrūs. Per pietus derybų dalyviai yra labiau atsipalaidavę, linkę nusileisti ar veltis į diskusijas. Galimas variantas – pakviesti oponentą pietų ir jų metu vesti derybas, taip įgyjant palankumo. Derybos po pietų gali būti veiksmingos, jeigu oponentas yra papietavęs ir vėl pilnas jėgų, bet jis jau pradeda galvoti apie darbo pabaigą. Tokiu atveju jis gali būti nusiteikęs palankiau. Derėtis vakare dėl per dieną susikaupusio nuovargio nėra pats geriausias sumanymas, bet derybos vakariinės metu gali duoti neįtikimų rezultatų, nes šiuo metu žmonės yra labai atsipalaidavę, mintys sukasi apie artėjančią miegą, todėl tai geras laikas įtikinėti.

Kalbant apie savaitės dienų palankumą deryboms, pirmadienis nėra pati geriausia diena, nes žmonės dar nepajunta, kad darbo savaitė jau prasidėjo, ir būtent pirmadienį atsiranda daugiausia nenumatytų veiklų bei paaiškėja per savaitgalį kilusios problemos, į kurias teisininkui tenka greitai reaguoti. Savaitės vidurys – antradienis, trečiadienis ir ketvirtadienis – paprastai yra geros dienos deryboms. Savaitė jau prasidėjo, bet iki jos pabaigos dar toli, todėl vyrauja darbinė nuotaika. Penktadienis gali turėti nenumatytą poveikį deryboms. Asmuo gali būti arba visiškai atsipalaidavęs ir linkęs derėtis bei nuolaidžiauti, arba priešingai – nusiteikęs savaitgaliui ir linkęs vilkinti derybas bei perkelti jas į kitą savaitę. Savaitgalį žmonės nelinkę galvoti apie darbą, todėl šeštadienį ir sekmadienį derybos organizuojamos tik ypatingais atvejais.

Apibendrinant išdėstytas mintis, visą nuoseklų teisininko pasirengimo deryboms planą būtų galima pavaizduoti 3 lentelėje „Pasirengimo teisinėms deryboms planas“:

PASIRENGIMO TEISINĖMS DERYBOMS PLANAS	
Atlikta	Teisininko pasirengimas deryboms su klientu
✓	Surinkti visą kliento turimą faktinę informaciją apie ginčą, nesutarimą ar dalyką, dėl kurio reikės derėtis
✓	Išsiaiškinti, ko siekia klientas teisininko pagalba
✓	Išsiaiškinti, kaip stipriai klientui reikia to, ko jis siekia
✓	Suformuoti kliento lūkesčius derybose

Atlikta	Asmeninis teisininko pasirengimas deryboms		
✓	Susipažinti su derybų objekto ar lauko teisiniu reglamentavimu, atitinkama teismų praktika ir pagal tai įvertinti savo ir oponento pozicijos privalumus ir trūkumus		
Atlikta	Kliento pozicija	Atlikta	Oponento pozicija
✓	Pasirengti argumentus kiekvienam savo privalumui pagrįsti ir kiekvieną savo trūkumą apginti, minimalizuoti.	✓	Pasirengti argumentus kiekvienam oponento privalumui paneigti ir kiekvieną trūkumą išryškinti.
✓	Nusistatyti aukštą derybinį tikslą	✓	Įvertinti oponento poreikius, jo galimą derybų tikslą
✓	Paruošti pradinį derybinį pasiūlymą ir jo pagrindimą	✓	Numatyti oponento galimą pradinį pasiūlymą ir parengti priešinius argumentus jam atremti
✓	Apgalvoti, kaip numatome judėti nuo pradinio pasiūlymo link mums palankaus derybų tikslo? Susiplanuoti nuolaidų darymo planą ir jų pagrindimą.	✓	Numatyti galimą oponento derybų taktiką ir sugalvoti priešines priemones. Apgalvoti, kaip neutralizuoti oponento stiprybes ir išnaudoti silpnybes
✓	Nusistatyti geriausią kliento turimą alternatyvą derybiniam susitarimui (BATNA)	✓	Įvertinti oponento geriausią turimą alternatyvą derybiniam susitarimui (opponento BATNA)
✓	Apgalvoti, kokią informaciją norėsime atskleisti apie save, savo poreikius ir kaip tai darysime	✓	Apgalvoti, kokią informaciją norėsime gauti iš oponento derybose apie oponento norus, poreikius, tikslus. Paruošti klausimus.
✓	Apgalvoti, kokios informacijos nenorėsime atskleisti apie save ir kokiais būdais stengsimės neatskleisti nepageidaujamos informacijos	✓	Įvertinti, ką oponentas žino apie mūsų kliento silpnąsias derybines puses, kokios yra kliento neatskleistos rizikos, pavojai, negatyvūs faktoriai, galintys daryti įtaką deryboms
✓	Apsispręsti, kokias derybines technikas naudosime savo tikslui pasiekti	✓	Numatyti, kokias derybines technikas gali naudoti oponentas ir kaip į juos atsakysime mes

Organizaciniai pasirengimo veiksmai			
Atlikta	Mūsų šalis	Atlikta	Oponento šalis
✓	Suformuoti savo derybinę komandą (derybininkų skaičius, lytis, kompetencija, įgalinimai, derybinė patirtis, žinios apie faktinę ginčo pusę, bylinėjimosi patirtis ir pan.)	✓	Įvertinti oponento-derybininko asmenybę, jo derybinę komandą ir ją sudarančius asmenis (skaičius, lytis, kompetencija, įgalinimai derybinė patirtis, žinios apie faktinę ginčo pusę, bylinėjimosi patirtis ir pan.)
✓	Išspręsti klausimą, ar derybose turi dalyvauti klientas. Jeigu taip, paruošti klientą dalyvavimui derybose.	✓	Numatyti elgesio strategiją, jeigu oponento pusėje dalyvaus ne tik derybininkas, bet ir pats klientas.
✓	Paruošti derybų vietą, jeigu derybos vyks „mūsų“ teritorijoje (baldų išsidėstymas, atsisėdimas prie jų, pagalbinės priemonės, vaisės ir pan.). Pasiruošti vykimui į neutralią derybų vietą, jeigu derybos vyks joje.	✓	Pasiruošti vykimui į oponento derybinę teritoriją.
✓	Pasirinkti tinkamą derybų laiką.		

3 lentelė. *Pasirengimo teisinėms deryboms planas*

3.2. ĮŽANGINĖ DERYBŲ STADIJA

Įžanginė derybų stadija yra tikrųjų derybų pradžia – pirmasis kontaktas su nepažįstamu arba, nors ir pažįstamu, bet derybose šiuo konkrečiu klausimu dar nedalyvavusiu oponentu. Tai būdas geriau vienas su kitu susipažinti ir sukurti tolesnio bendravimo atmosferą – jaukią ir neįpareigojančią, draugišką, konkurencinę, trikdančią, įtemptą ar net bauginančią. Vadinasi, ši stadija, nors ir trumpa, yra savitas savarankiško derybininkų bendravimo etapas. Šiuo metu dar neinama prie derybų esmės, nekalbama apie paskirstomus gėrius, šalių poreikius ar interesus. Minėtoji stadija skirta pirmajam kontaktui užmegzti,

neįpareigojančiam pokalbiui siekiant nustatyti derybų šalių tolesnio bendravimo formatą.

Įžanginė derybų stadija – ne tik kontakto užmezgimas, bet ir tam tikras derybų pradėjimas. Ši procedūra gali būti arba labai paprasta (keletą minučių trunkantis derybų dalyvių prisistatymas), arba šiek tiek detalesnė, kai derybų dalyviai informuojami apie derybų objektą ir šalių nesutarimus, kuriuos jos tikisi išspręsti, suderinami organizaciniai derybų klausimai (numatoma trukmė, susitikimų kiekis, vieta, darbotvarkė, dalyviai ir pan.).

Minėtoji derybų stadija trunka nuo kelių minučių iki kelių dienų ir net savaičių, tai priklauso nuo derybininkų kultūros, galimo deryboms skirti laiko, šalių ir derybininkų santykių, derybų objekto bei jo svarbos. Vykstant buitiniams deryboms minėtoji derybų stadija trunka vos keletą minučių, bet verslo deryboms gali prireikti net kelių savaičių, nes derybininkui reikia susipažinti su oponentu, jo kultūra ir tradicijomis, įpročiais, vertybėmis, šeima, maisto bei literatūros skoniais, ir tik tada jis galės nuspręsti, ar su tokiu oponentu verta pradėti derėtis.

Teisinės derybos taip pat nėra išimtis iš taisyklės. Įžanginė derybų stadija – būtinas teisinių derybų etapas, turintis įtakos derybų baigčiai. Pirmosios derybininkų bendravimo akimirkos yra itin reikšmingos, nes tada atidžiausiai stebimi oponentai ir jų klausomasi, stengiantis susidaryti tam tikrą įspūdį. Dėl pernelyg formalaus arba priešingai – familiaraus bendravimo gali atsirasti nepasitikėjimas oponentu. Tam tikros reikšmės turi ir simboliniai ženklai bei daiktai (pvz., derybų dalyvių apranga, užimtos vietos prie stalo, derybų vieta ir jos įrengimas).

Per įžanginę derybų stadiją paprastai vyksta ir derybininkų įgaliojimų patikrinimas. Norint įsitikinti, ar oponentas turi visus deryboms reikalingus įgaliojimus ne tik derėtis, bet ir kalbėti kliento vardu, priimti jo vardu išipareigojimus ir sudaryti susitarimus, ar šalių pasiektam susitarimui nebus reikalingi kitų asmenų pritarimai (pvz., kito sutuoktinio, visuotinio akcininkų susirinkimo, valdybos ir pan.). Per šią derybų stadiją būtina patikrinti visų derybose dalyvaujančių asmenų įgaliojimus. Tai atliekama užduodant tokius klausimus:

- Kokius įgaliojimus turi kitos šalies derybininkai (atstovai, teisininkai)?
- Ar derybininkas gali priimti galutinius sprendimus kliento vardu, ar bus reikalingas kliento patvirtinimas? Ar atstovas turi parašo teisę, ar susitarimą privalės pasirašyti pats klientas?

- Jeigu yra atstovaujama didelei organizacijai, ar reikės kitų asmenų pritarimo susitarimui?
- Ar prie derybų galėtų iš karto prisidėti kiti asmenys, turintys teisę priimti galutinius sprendimus? Jeigu ne, ar yra galimybė kitu būdu (pvz., elektroninėmis priemonėmis, per derybas susisiekiant su jais telefonu) juos įtraukti į derybų procesą?

Atsakymai į visus šiuos klausimus padės išsiaiškinti, ko dar reikia, kad sąlygos, suderintos su oponentu, taptų galutinės.

Dauguma žmonių mano, kad svarbiausia – derybų turinys, bet jų sėkmė labai priklauso ir nuo žmonių tarpusavio santykių (ar jie vienas kitam simpatizuoja, ar vienas kitu pasitiki, ar klausosi vienas kito). Būtent tada, kai derybų dalyviai bendradarbiauja, jie klausosi ir girdi vieni kitus. Šios knygos 2 skyriuje buvo pateikta argumentų, kad daugeliu atvejų efektyviausia per derybas siekti sukurti bendradarbiavimo atmosferą. Tai galima padaryti derybų pradžioje skiriant laiko pozityvaus bendravimo atmosferai su oponentais užtikrinti. Derybų įžanga turėtų padėti sukurti pasitikėjimo atmosferą, kuri mažina priešišumą, skatina simpatiją ir bendradarbiavimą tikintis geresnių abipusiai naudingų derybų rezultatų. Juk teisinėmis derybomis nesitikima nieko asmeniško, tik atstovaujama klientų interesams ir siekiama jiems geriausio. Užmezgant kontaktą nederėtų užduoti klausimų, verčiančių oponentą užimti gynybos poziciją. Be to, nepatariama oponento kritikuoti ar rodyti jam nepagarbą¹⁵⁵.

Kuriant tinkamą derybų bendravimo atmosferą, gali praversti atsiprašymas, ypač tada, jeigu oponentas nerodo noro bendrauti su derybininku tol, kol bus parodyta gera valia ir tinkamai įvertinta susiklosčiusi padėtis. Kita vertus, atsiprašyti per teises derybas yra vengiama, nes bijoma, kad atsiprašymo faktas, jeigu derybos nepavyktų, vėliau gali būti panaudotas teisme kaip kaltės arba pažeidimo pripažinimo įrodymas. Tad ar teisininkas turėtų atsiprašyti oponento kliento vardu, ar patarti pačiam klientui atsiprašyti oponento?

Moksliniais tyrimais įrodyta, kad atsiprašymas turi teigiamos įtakos ieškovams vertinant susiklosčiusią padėtį, jų nuomonėms ir sprendimams bei padidina takaus susitarimo galimybes. Atsiprašymas padeda pakeisti nuomonę apie ginčo šalis, slopina neigiamas emocijas,

¹⁵⁵ BARŠAUSKIENĖ, V.; JANULEVIČIUTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, B. Komunikacijų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija, 2005, p. 138.

pagerina lūkesčius dėl ateities bendravimo su kita šalimi. Atitinkamai padidina norą priimti siūlymą susitaikyti¹⁵⁶. Kita vertus, ar atsiprašymas taip pat veikia ir racionaliuosius emocijoms ne tokius pavaldžius teisininkus, atstovaujančius savo klientams ir per derybas ginančius jų interesus?

Įdomu tai, kad šiuo požiūriu moksliniais tyrimais įrodyta, jog teisininkai atsiprašymą suvokia panašiai kaip ir jų klientai, bet reaguoja į jį skirtingai. Teisininkai, kaip ir jų klientai, skiria atsiprašymus dėl visiškos atsakomybės prisiėmimo nuo tik „apgailėstavimo“. Į pirmojo pobūdžio atsiprašymus yra reaguojama pozityviau negu į antrojo. Ir teisininkai, ir jų klientai pozityviau reaguoja į bet kurį iš atsiprašymų, negu į jokie atsiprašymo nebuvimą. Vadinas, atsiprašymo suvokimas ir klientų, ir teisininkų yra panašus, bet iš esmės skiriasi teisininkų ir jų klientų reakcijos į atsiprašymą per derybas. Jeigu klientus atsiprašymas paskatindavo sušvelninti derybų poziciją, tai teisininkus – nustatyti aukštesnius derybų lūkesčius ir jų siekti¹⁵⁷. Be to, teisininkai labiau vertina teisinę atsiprašymo reikšmę, todėl geba objektyviau įvertinti ir padėti klientams numatyti bylos perspektyvas, atsiprašymo pobūdį ir aplinkybes, jo teisinius padarinius, galimybes atsiprašymą panaudoti kaip įrodymą teismo procese ir pagaliau teisinius bei ekonominius taikaus susitarimo padarinius. Dėl to atsakymas į klausimą, ar atsiprašyti ir ar priimti atsiprašymą, priklauso nuo objektyvaus visų minėtųjų aplinkybių įvertinimo.

Tiems, kurie abejoja derybų oponento atsiprašymo tikslingumu dėl pernelyg didelės rizikos sukelti savo klientui neigiamų teisinių padarinių, reikėtų paaiškinti, kad tinkamas atsiprašymas nereiškia kaltės pripažinimo. Juk galima atsiprašyti ne už tai, ką padarei, o dėl to, kad kita (nukentėjusioji) šalis arba abi šalys patyrė žalos, neigiamų emocijų, skausmo, netekties ar pateko į tokią sudėtingą padėtį. Pavyzdžiui, saugiau yra sakyti: „Atsiprašau, kad buvote sužeistas“ negu

¹⁵⁶ KOROBKIN, R.; GUTHRIE, C. Psychological Barriers to Litigation Settlement: An Experimental Approach. *Michigan Law Review*, Oct., 1994, 93(1): 107–192;

ROBBENNOLT, J. K. Apologies and Settlement Levers. *Journal of Empirical Legal Studies*, 2006, 3.2: 333–374; ROBBENNOLT, J. K. Apologies and Legal Settlement: An Empirical Examination. *Michigan Law Review*, 2003, 102(3): 460–516.

¹⁵⁷ ROBBENNOLT, J. K. Attorneys, Apologies, and Settlement Negotiation. *Harvard Negotiation Law Review*, 2008, 13.2: 379–380.

„Atsiprašau, kad jus sužeidžiau“¹⁵⁸, t. y. pateikti teisiškai „saugesnį“ apgailestavimo variantą. Tokiuose teiginiuose nėra svarbiausio atsiprašymo elemento – atsakomybės priėmimo, o tai leidžia minimizuoti galimą atsakomybės kilimo riziką. Įdomu tai, kad pastaruoju metu kai kuriose pasaulio valstybėse (pvz., JAV, Kanadoje, Australijoje) yra priimti teisės aktai, kuriais skatinama atsiprašyti, bet tokie atsiprašamojo pobūdžio teiginiai yra apsaugomi neleidžiant jų panaudoti kaip įrodymų vėlesniuose teismo procesuose. Pavyzdžiui, vienais teisės aktais teismo procese yra draudžiama kaip kaltės įrodymą laikyti pareiškimus, kuriais reiškia užuojauta (pvz., „Man gaila, kad jūs buvote sužeistas“), bet leidžiama kaip kaltės įrodymą laikyti pareiškimus, kuriais pripažįstama kaltė (pvz., „Aš dėl to kaltas“). Remiantis kitais teisės aktais, žengiama dar toliau – saugomi posakiai su žodžiais „kaltė“, „klaida“, „apsirikimas“ arba bendrai „atsiprašymas“ nedetaliizuojant šio termino¹⁵⁹.

Derybininkas, siekiantis sukurti palankią derybų atmosferą, ir pats turėtų būti nusiteikęs pozityviai (jeigu iš pradžių buvo negatyviai – turėtų keisti savo nusiteikimą). Net jeigu susiduriama su rungimosi stiliaus derybininkais, būtina parodyti nusiteikimą bendradarbiauti. Tai daroma siekiant užtikrinti, kad klientų interesai būtų patenkinti, o ne kovoti su priešininkais. Paprastai bendradarbiavimo atmosfera yra kuriama šiomis priemonėmis:

- malonus pasisveikinimas;
- draugiški neverbaliniai signalai (nuoširdi šypsena, šiltas akių kontaktas, ilgesni rankų paspaudimai);
- pokalbių temos, kurios paprastai skatina teigiamas žmonių reakcijas, – šeimą, bendrus draugus, atostogas, orą, prieš tai vykusį pozityvų derybininkų bendravimą, jeigu toks buvo. Nepatartina kalbėti apie politiką, religiją, sveikatos problemas ar seksą;
- vadinimasis vardais. Jeigu asmuo yra vyresnio amžiaus, į jį būtina kreiptis pagarbiau, pavyzdžiui, ponas Jonai, ponია Dalia, gerbiamasis Stanislovas ir pan.;

¹⁵⁸ COHEN, J. R. Advising Clients to Apologize, 72.4, *Southern California Law Review*, 1999, 1009: 1048.

¹⁵⁹ ROBBENOLT, J. K. Attorneys, Apologies, and Settlement Negotiation. *Harvard Negotiation Law Review*, 2008, 13.2: 357.

- ilgesnė įžanginė derybų stadija;
- prie derybų stalo susėsti bendradarbiavimo pozicija¹⁶⁰;
- komplimentai. Nebūtinai asmeninio pobūdžio (pvz., „Pui-kiai šiandien atrodote!“ arba „Jums taip tinka mėlynas kos-tiumas!“), siekiant paveikti asmenį. Dalykiškai bendraujant tokie tiesioginiai komplimentai neretai atrodo nenuoširdūs ir pernelyg asmeniški. Pakanka pasakyti komplimentą apie šeimininko patalpas, kad šis būtų pamalonintas (pvz., „Kaip pas jus jauku ir šviesu!“; „Taip lengvai radome jūsų kontorą – esate labai geroje vietoje!“). Pakanka tik padėkoti už pasakytą komplimentą, nebūtina ir pačiam atsakyti komplimentu.

Per įžanginę derybų stadiją gali būti stengiamasi įrodyti savo vertę ar įgyti pranašumo: pavyzdžiui, dalijamos garsių advokatų kontorų vizitinės kortelės, giriamasi pažintimis su svarbiais asmenimis ar pareigūnais, turimais klientais, užduodami klausimai, kokį universitetą oponentas baigė, kaip gerai mokėsi ir pan. Į šiuos klausimus galima atsakyti (jeigu derybininko rezultatai išties yra išskirtiniai) arba juos tiesiog ignoruoti ar pajuokauti. Neretai savo galios demonstravimas per derybas reiškia, kad tokiam asmeniui trūksta profesinio pasitikėjimo savimi arba jis yra garbėtroška, ir šią jo silpnybę galima panaudoti prieš jį patį (pvz., sakant komplimentus įgyti oponento palankumą).

Šioje derybų stadijoje palanku rodyti pasitikėjimą savimi, nes tai yra sėkmingų derybininkų savybė. Kai derybininkas pasitiki savimi, susidaro įspūdis, kad jis visada kontroliuoja pats save ir derybų eigą. Atrodo, kad toks derybininkas net nebijo nepasiekti susitarimo, nes leidžia oponentams suprasti, kad turi gerų alternatyvų, jeigu derybų procesas nebūtų produktyvus. Toks pasitikėjimas savimi paprastai verčia oponentus suteikti derybininkams dar daugiau galios ir parodyti pagarbos, negu jie iš tikrųjų verti. Nors tikrosios derybinės jėgos jie neturi – tai tik derybų šalių įsivaizdavimas, kokie jie yra galingi. Dėl to net tas derybininkas, kuris abejoja savo pozicijos tvirtumu, nuo pat įžanginės derybų stadijos turėtų pasistengti sudaryti oponentui įspūdį, kad visiškai pasitiki savimi ir kontroliuoja derybų procesą.

Ką daryti, jeigu oponentas visiškai nenusiteikęs bendradarbiauti arba jau per įžanginę derybų stadiją elgiasi agresyviai bei nekeičia

¹⁶⁰ Plačiau žr. knygos 3.1. skyriuje „Pasirengimas deryboms“.

savo derybų tono, nors ir imamasi visų bendradarbiavimą skatinančių priemonių? Būtų neprotinga ignoruoti tokį oponento elgesį, nes vykstant derybų procesui padėtis gali dar labiau pasunkėti. Geriausia oponentui nedviprasmiškai parodyti savo nenorą derėtis konkuruojant, t. y. įvardyti problemą ir pareikšti savo nepasitenkinimą tokia derybų eiga. Be to, būtų protinga oponentui paaiškinti, kokių padarinių jis galėtų sulaukti, jeigu nekeis savo elgesio. Pavyzdžiui, pareikšti, kad jeigu oponentas ir toliau elgsis priešiška, teismo procesas bus geriausias tolesnio bendravimo būdas. Jeigu ginčas yra neteisminis, tokiam derybininkui galima priminti, kad jo klientas planavo užmegzti su oponentu ilgalaikius bendradarbiavimo santykius, kurių negalima sukurti esant tokiam priešiškam bendravimui.

Jeigu oponentas ir toliau bendrauja nedraugiškai, galima jam paaiškinti, kad derybininko klientas nenorės turėti nieko bendro su jo negerbiančiu asmeniu. Kartais jau pačioje derybų pradžioje tenka pripažinti, kad oponentas nėra nusiteikęs susitarti ir galbūt tik naudojasi derybomis siekdamas kitų tikslų. Tokiu atveju tenka nutraukti derybas joms net neprasidėjus ir taip išvengti neigiamų padarinių (nepageidaujamos informacijos atskleidimo, papildomų derybų organizavimo sąnaudų ir pan.).

3.3. INFORMACINĖ DERYBŲ STADIJA

Derybos yra geriausias informacijos apie derybų objektą, šalis ir jų poreikius bei interesus, įsivaizdavimą, kaip turėtų būti išspręstas nesutarimas, šaltinis. Teisininkas gali labai daug sužinoti remdamasis vienu tuo, kaip veda derybas ir problemą sprendžia kitos šalies derybininkas. Kartais derybos tampa vienintele teisininko galimybe sužinoti, ką oponentas nori pasiūlyti klientui¹⁶¹. Dėl to nebūtina skubėti ir pirmam atskleisti oponentui savo pradinę derybų poziciją. Neretai palankiau leisti oponentui pirmam pateikti savo požiūrį į situaciją. Kita vertus, jeigu derybininkas pirmas pateikia savo derybų siūlymą, jis duoda oponentui suprasti, kad turi aiškią poziciją ir yra pasiryžęs ją ginti. Taigi nėra vienintelio teisingo atsakymo, kam palankiau pirmam pa-

¹⁶¹ GIFFORD, D. G. Legal negotiation: theory and applications. St. Paul, Minn: West Publishing, 1998, p. 7.

teikti savo derybų siūlymą (pačiam derybininkui ar jo oponentui). Atsižvelgiant į tai, kad informacinę derybų stadiją derybininkai pradeda išdėstydami savo pradinę pozicijas, būtina aptarti svarbiausius pradinį derybų siūlymų teikimo eiliškumo aspektus ir bendruosius tokių siūlymų korektiško formulavimo principus.

3.3.1. Derybų siūlymų teikimas ir atsakymas į juos

Dažniausiai pradinį derybų siūlymą teisininkai laiko savo reikalavimus, nurodytus ieškinyje, priešieškinyje, atsiliepime į ieškinį, jeigu tokie buvo pateikti teismui. Dėl to derybininkai, atsakydami į prašymą nurodyti savo pradinį derybų siūlymą, neretai pateikia nuorodą į tokius savo procesiniuose dokumentuose suformuluotus formalius reikalavimus (pvz., „Ką siūlo jūsų šalis?“ – „Savo pradinį siūlymą išdėstėme ieškinyje...“). Neretai tokie reikalavimai yra maksimalistiniai (ieškovo – gerokai per dideli, atsakovo – pernelyg maži), nes atsižvelgiama į teismų polinkį mažinti pareikštus reikalavimus, ir yra teikiami siekiant priversti oponentą išsigąsti teismo proceso. Niekas nuostabaus, kad oponentai retokai sutinka su tokiais derybininkų pradiniais siūlymais¹⁶² (pvz., „Jeigu jūsų pozicija išdėstyta ieškinyje, tai tikriausiai esate susipažinę ir su mūsų pozicija, išdėstyta priešieškinyje!“). Vadinas, norint, kad derybos įvyktų, ateina laikas kiekvienai iš šalių pateikti tokį realų pradinį siūlymą, dėl kurio nežlugtų galimybė susitaikyti jau pačioje derybų pradžioje. Kuri nors šalis turėtų ryžtis pradėti derėtis pirmoji. Pirmasis žingsnis susitarimo link – savo derybų pozicijos pateikimas ir (arba) pradinio siūlymo išdėstymas.

Kartais dėl susiklosčiusios tam tikros situacijos tampa aišku, kuris turėtų siūlyti pirmas. Dažniausiai pirmieji savo siūlymus pateikia derybų iniciatoriai. Pavyzdžiui, jeigu derybininkas siūlo oponentui susitikti aptarti taikos sutarties sudarymo galimybių, tikėtina, kad pradinį siūlymą oponentui pateiks derybininkas. Juk kainą paprastai siūlo tas, kuris ką nors parduoda.

Kai kurių teisininkų nuomone, atsižvelgiant į situaciją, pačiam geriau neskubėti teikti pradinio siūlymo, o sulaukti jo iš oponento. Tokios nuomonės šalininkai savo poziciją visų pirma grindžia tuo, kad pateikus pradinį derybų siūlymą atskleidžiamos ir jo vertės nu-

¹⁶² MENKEL-MEADOW, C. Toward another view of legal negotiation: the structure of problem solving. *UCLA Law Review*, 1984, 31: 754, 769.

statymo klaidos (suklydimas)¹⁶³. Pavyzdžiui, vyksta derybos dėl žalos atlyginimo. Nors ieškovas numatė pradėti derybas nuo 10 000 eurų reikalavimo, savo siūlymo jis kol kas nepateikia ir paprašo atsakovo pasiūlyti, kokia suma šis galėtų atlyginti žalą. Atsakovas pradeda derybas nuo 12 000 eurų pradinio siūlymo. Jeigu abi šalys suklydo nustatydamos derybų objekto vertę, tai pirmoji siūlymą pateikusi šalis patenka į blogesnę padėtį. Tuo atveju, jeigu pagal teismų praktiką panašiose bylose ieškovams būtų priteisiama nuo 4 iki 6 tūkstančių eurų žalos atlyginimo, akivaizdu, kad teikdamas savo pirmąjį siūlymą suklydo atsakovas. Vadinas, ieškovui belieka toliau derėtis su atsakovu didinant žalos atlyginimo sumą. Jeigu pagal teismų praktiką panašiose bylose ieškovams būtų priteisiama apie 15 tūkstančių eurų ir ieškovas būtų pradėjęs derybas nuo planuotojo 10 tūkstančių eurų reikalavimo, jis būtų suklydęs, ir ši kartą atsakovas pasistengtų dar labiau sumažinti ieškovo reikalaujamą žalos atlyginimo sumą. Atitinkamai darytina išvada – nežinant tikrosios derybų objekto vertės arba dėl jos abejojant, palankiau pirmam neteikti siūlymo, nes esama rizikos suklysti.

Antra, derybų pradžioje oponentas gali netinkamai įvertinti savo trūkumus arba kitos šalies derybinę jėgą ar savo surinktą informaciją bei pateikti pernelyg mažą pradinį siūlymą. Pavyzdžiui, oponentas gali manyti, jog derybininkas žino, kad jam labai svarbu kuo skubiau sudaryti susitarimą (pvz., norėdamas rytoj grąžinti skolą kreditoriui, oponentas turi šiandien susitarti su derybininku dėl šios skolos refinansavimo). Todėl oponentas teikia mažesnę pradinę derybų siūlymą, negu būtų teikęs jam palankesnėmis aplinkybėmis. Kita vertus, derybininkas gali nė nenumanyti apie sunkumus, su kuriais susidūrė oponentas, bet gavęs tokį palankų siūlymą įtarti, kad ne derybininkui, o oponentui labiau reikia pasiekti susitarimą.

Trečia, išgirdęs pradinį oponento siūlymą, derybininkas gali jį palyginti su savuoju, kad derybininko derybų tikslas atitiktų oponento ir derybininko siūlymų vidutinę sumą¹⁶⁴. Pavyzdžiui, derybininkas turi tikslą per derybas gauti 100 000 eurų, bet planuoja pradėti derėtis nuo šiek tiek didesnės sumos – 120 000 eurų, kad turėtų

¹⁶³ CRAVER, C. B., p. 81.

¹⁶⁴ RAIFFA, H. The art and science of negotiation. Harvard University Press, 1982, p. 134.

kur „nusileisti“. Prisiminęs, kad geriau sulaukti siūlymo iš oponento, derybininkas pasiteirauja, kiek šis galėtų mokėti. Oponentas pasiūlo 50 000 eurų. Jeigu derybininkas pateiktų oponentui planuotąjį 120 000 eurų pradinį siūlymą, tikėtina, kad derybos, per kurias dažniausiai deramasi dėl pradinį siūlymų vidurkio, baigtųsi susitarus dėl maždaug 85 000 eurų sumos. Toks derybų rezultatas neturėtų tenkinti derybininko, tad jis, norėdamas pagerinti savo derybų perspektyvas, turėtų suformuluoti savo pradinį siūlymą taip, kad jo derybų tikslas (100 000 eurų) atsidurtų per vidurį tarp oponento pateiktos pradinės 50 000 eurų sumos ir derybininko formuluojamo siūlymo, t. y. reikėtų „sugretinti“ siūlymus. Taigi derybininkas turėtų pateikti apie 150 000 eurų pradinį siūlymą. Tokiu atveju šalys, kaskart po žingsnį artėdamos viena prie kitos, tikėtina, „susitiks“ dviejų pradinį siūlymų viduryje, o tai ir bus ta suma, kurios reikia derybininkui, – 100 000 eurų.

Ketvirta, derybininkas, kuris teikia siūlymą pirmas, gali būti priverstas ir padaryti pirmąją nuolaidą. Jeigu galima įtikinti oponentą teikti siūlymą pirmam, atsiranda gera proga priversti jį padaryti ir pirmąją nuolaidą, nes jis turės kaip nors atsakyti į derybininko priešinį siūlymą.

Penkta, nelabai patyręs derybininkas, pateikęs pradinį siūlymą, gali nepastebėti oponento taikomų derybų technikų ir pradėti derėtis pats su savimi. Pavyzdžiui, išgirdęs pradinį siūlymą, oponentas pareiškia, kad šis yra visiškai nerealus, ir jei nebus pakeistas į „normalų“, derybos bus nutrauktos. Derybininkui pakoregavus savo pradinį siūlymą, oponentas vėl išreiškia savo nepasitenkinimą ir prašo jį tobulinti. Taip gali nutikti net keletą kartų, kol derybininkas suvokia, jog derasi pats su savimi, jeigu iš viso tai pastebi.

Nepaisant visų išdėstytų argumentų, teisūs yra ir tie derybininkai, kurie pasiryžę pradėti derybas nuo savo pradinio siūlymo, nes tokiu būdu ne tik parodo savo pozicijos tvirtumą bei ryžtą, bet ir nustato tam tikrą derybų lauką, kurio ribų bus stengiamasi neperžengti derantis, ir kartu sumažina numatomą oponento derybų siūlymą. Pavyzdžiui, oponentas mano, kad atsakovas pasitenkins 5 000 eurų kompensacija, bet ieškovas savo pradiniu 50 000 eurų reikalavimu visiškai sužlugdo šią oponento viltį ir leidžia suprasti, kad derybos negalės vykti, jeigu ieškovas pasiūlys sumokėti tik 5 000 eurų baudos.

Pagaliau, pateikęs pradinį siūlymą, derybininkas gali tikėtis, kad per derybas bus kalbama būtent apie jo siūlymą – kodėl jis toks yra, kaip buvo gautas ir pan., o tai leis jam užimti aktyvesnę derybų poziciją. Tai vadinama „inkaro“ efektu¹⁶⁵.

„Inkaro“ efektą puikiai parodo užsienio prisiekusiųjų teismų sprendimai nagrinėjant bylas dėl neturtinės žalos atlyginimo. Iš tokių sprendimų atliktų mokslinių tyrimų išvadų aiškėja, kad kuo didesnis yra ieškovo reikalavimas, tuo didesnę sumą jam savo sprendimu priteisia prisiekusiųjų teismas, be to, prisiekusieji yra įsitikinę, kad atsakovas yra kaltas dėl ieškovo atžvilgiu padaryto pažeidimo¹⁶⁶. „Inkaro“ efektas taip pat veikia ir baudžiamosiose bylose. Daugeliu atvejų teisėjai yra stipriai veikiami prokurorų kaltinamajame akte pateiktų prašymų dėl bausmės kaltinamajam skyrimo¹⁶⁷.

Vadinasi, galima daryti išvadą, kad jeigu kiekviena iš šalių yra tinkamai pasirengusi deryboms ir puikiai žino tikrąją derybų objekto vertę, ypač rinkos ir individualiai oponentui, – palankiau pirmam teikti siūlymą. Priešingu atveju – siūlymą geriau gauti.

¹⁶⁵ ENGLISH, B.; MUSSWEILER, T.; STRACK, F. Playing dice with criminal sentences: The influence of irrelevant anchors on experts' judicial decision making. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2006, 32(2): 188–200.

¹⁶⁶ HASTIE, R.; SCHKADE, D. A.; PAYNE, J. W. Juror judgment in civil cases: Effects of plaintiff's requests and plaintiff's identity on punitive damage awards. *Law and Human Behavior*, 1999, 23: 445–470; MALOUFF, J.; SCHUTTE, N. S. Shaping juror attitudes: Effects of requesting different damage amounts in personal injury trials. *Journal of Social Psychology*, 1989, 129: 491–497; MARTI, M. W.; WISSLER, R. L. Be careful what you ask for: The effects of anchors on personal injury damages awards. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 2000, 6: 91–103; CHAPMAN, G. B.; JOHNSON, E. J. Incorporating the irrelevant: Anchors in judgments of belief and value in Gilovich, T.; Griffith, D.; Kahneman, D. *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002, p. 120–138.

¹⁶⁷ Eksperimento metu teisėjai turėjo skirti bausmę dvilyktą kartą parduotuvę apvogusiai moteriai. Vienais atvejais prokuroras prašė teismo kaltinamajai skirti 9 mėnesių, kitais – 3 mėnesių laisvės atėmimo bausmę. Teisėjų sprendimai varijavo nuo išteisinimo iki 12 mėn. laisvės atėmimo bausmės skyrimo. Inkaro efektas pasireiškė tuo, kad tais atvejais, kai prokuroras prašė skirti kaltinamajai ilgesnę laisvės atėmimo bausmę, teisėjai atitinkamai skirdavo ilgesnį laisvės atėmimą (vidutiniškai 6 mėn.) negu tais atvejais, kai prokuroras prašė tik 3 mėn. (tokiais atvejais teisėjai vidutiniškai skirdavo 4 mėn. laisvės atėmimą). ENGLISH, B.; MUSSWEILER, T.; STRACK, F. Playing dice with criminal sentences: The influence of irrelevant anchors on experts' judicial decision making. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2006, 32(2): 188–200.

Pradėti derybas nuo savo pradinio pasiūlymo nėra itin sudėtinga, bet kaip gauti pradinį siūlymą iš oponento, jeigu to labai reikia? Paprasčiausias būdas tai padaryti – užduoti klausimą oponentui apie jo siūlymą (pvz., „Koks yra jūsų siūlymas?“). Galima pateikti savo netikrą pradinį siūlymą ir tikėtis, kad tai privers oponentą atskleisti savo tikrąją siūlomą sumą. Be to, jeigu klausimas apie pradinį siūlymą yra užduotas derybininkui, šis gali to paties paklausti oponento: „O koks būtų jūsų pradinis siūlymas?“ Kadangi oponentas gali neišdrįsti ir vėl to paties klausti derybininko, todėl jis, tikėtina, pateiks savo siūlymą. C. B. Craveris pateikia dar vieną įdomų būdą, kaip išgauti pradinį oponento siūlymą. Galima surašyti pretenziją smulkiai aprašant defektus arba patirtus sužalojimus, bet nenurodyti reikalaujamų atlyginti nuostolių dydžio. Tai gali paskatinti oponentą pateikti konkretų siūlymą pirmam atsakant į pretenziją¹⁶⁸.

Jei derybininkas pateikė siūlymą, bet negavo konkretaus kitos šalies atsakymo, reikia elgtis atsargiai ir nepradėti derėtis pačiam su savimi. Atsakant į tokį oponento delsimą, galima pateikti savo pradinį siūlymą, toliau tylėti arba paklausti oponento, ko jis siekia taip elgdamasis. Jeigu tokios priemonės nedavė rezultato, galima pageidauti laikinai sustabdyti derybas, kol kita šalis suformuos savo aiškią derybų poziciją ir pateiks pradinį siūlymą.

Pradiniai siūlymai turi didelę įtaką derybų rezultatams¹⁶⁹. Vadinasi, labai svarbu juos tinkamai formuluoti. Kaip turėtų būti formuluojami derybų siūlymai? Derybininkai turėtų glaustai išdėstyti savo poziciją ir svariais argumentais įrodyti, kodėl derybininko klientas yra vertas tokių sąlygų. Taigi turėtų būti suformuluota pagrįsta pozicija. Dėl tokios formuluotės oponentai bus priversti svarstyti pateiktą siūlymą ir iš karto jo neatmesti. Žmonės labiau linkę atmesti nemotyvuotus reikalavimus nei pagrįstus. Dėl to savo derybų poziciją būtina pagrįsti objektyviais kriterijais, kurie atrodo teisingi ir protingi (teismų praktika, standartais, nepriklausomų ekspertų išvadomis ir pan.). Jeigu oponentai susidarys įspūdį, kad yra taikomi neutralūs standartai, derybininko siūlymas bus svarstomas rimčiau, jį bus sunkiau nuginkčyti.

¹⁶⁸ CRAVER, C. B., p. 82.

¹⁶⁹ AMES, D.; MASON, M. Tandem Anchoring: Informational and Politeness Effects of Range Offers in Social Exchange. *Journal of personality and social psychology*, 2015, 108(2): 254.

Derybų siūlymai turėtų būti formuluojami taip, kad jų nepriėmusiam oponentui kiltų neigiamų padarinių, o ne iš to jis gautų naudos arba pelno. Tokią išvadą padarė profesorius J. J. Rachlinskis, jis nustatė, kad tos bylos šalys, kurioms grėsė netektys, dažniau sutikdavo sudaryti taikos sutartis negu tos, kurios iš tokios sutarties tikėjosi gauti potencialios naudos¹⁷⁰.

Formuluojant savo siūlymą, kyla dar vienas klausimas: kokius savo poreikius pateikti pirmiausia. Ar tai turėtų būti svarbiausi ar visiškai nereikšmingi poreikiai? Praktikoje daugelis derybininkų derybas pradeda arba nuo svarbiausių, arba nuo visiškai nereikšmingų savo poreikių grupių, retai kada juos tarpusavyje derindami. Nuo svarbiausių savo poreikių logiška pradėti tada, kai nėra prasmės tartis dėl antraeilų dalykų, kol nepatenkintas esminis, „gyvybiškai“ svarbus poreikis (pvz., vienas iš sutuoktinių sutinka tęsti derybas tik tada, jeigu kitas sutinka skirtis, o ne derėtis dėl santuokos išsaugojimo). Vadinasi, tokį kritinį klausimą reikėtų iškelti jau derybų pradžioje – nuo jo priklauso, ar derybos išvis įvyks. Jeigu gaunamas teigiamas atsakymas, sprendžiami ne tokie reikšmingi klausimai. Jeigu neigiamas – derybos nutrūksta.

Net ir neatstovaudami klientams, turintiems „mirties ir gyvybės“ poreikių, derybininkai dažniausiai linkę pradėti derybas nuo jų klientams svarbiausių klausimų, stengdamiesi kuo greičiau pasiekti dėl jų susitarimą. Jie mano, kad tokiu būdu pavyks sumažinti tikimybę nesusitarti. Kita vertus, neretai gaunamas priešingas rezultatas – derybos patenka į aklavietę. Jeigu derybininko pozicija akivaizdžiai prieštarauja oponento pozicijai, tai neišvengiamai reiškia interesų susidūrimą. Oponentui gali susidaryti įspūdis, kad tarp šalių egzistuoja nesuderinamas skirtumas ir derybų perspektyvos gana menkos. Dėl to sunku pasiekti gerų derybų rezultatų.

Kiti derybininkai pradeda derėtis nuo ne tokių svarbių dalykų, jie pirmiausia stengiasi pasiekti „mažų“ susitarimų, o vėliau šių pagrindu pereiti prie tikrai reikšmingų klausimų. Pavyzdžiui, jeigu iš 20 derybų klausimų dėl 18 ne tokių reikšmingų bus pasiektas susitarimas, šalys pradės tikėti, kad derybos yra sėkmingos ir padaryta didelė pažanga, todėl ir dėl likusių neišspręstų dviejų sudėtingų klausimų nenorės jų žlugdyti.

¹⁷⁰ RACHLINSKI, J. J. Gains, losses, and the psychology of litigation. *Southern California Law Review*, 1996, 70: 143–144.

C. B. Craverio nuomone, formuluojant siūlymus arba teikiant savo reikalavimus, naudinga derinti („maišyti“) skirtingos svarbos poreikius. Jeigu „dirbama“ su keliais skirtingos vertės derybų objektais, savo turimą derybų objektą galima iškeisti į kelis oponento derybų dalykus ir priešingai¹⁷¹. Oponentui nebūtina žinoti, kiek kuris derybų objektas yra vertingas derybininko klientui, nors paprastai manoma, kad derybos dažniausiai pradedamos nuo svarbiausių dalykų. Panašiai kaip ir rašant procesinį dokumentą yra įprasta pradėti nuo svarbiausių argumentų. Kita vertus, taikant tokį stereotipą, galima sudaryti įspūdį, kad tam tikras derybų objektas, apie kurį pradedama kalbėti, yra itin svarbus teisininko klientui, o vėliau iškeisti jį į iš tikrųjų pastarajam svarbius derybų objektus.

Kalbant apie skirtingus derybų objektus, reikėtų žinoti, kad dėl pinigų klausimų dažniausiai kyla daugiausia diskusijų ir emocijų. Pinigai yra vienas iš nedaugelio dalykų, kurie kaitina žmonių kraują ir skatina mąstyti. Vadinasi, per anksti iškėlus pinigų klausimą galima patekti į aklavietę ar net sužlugdyti derybas. Pavyzdžiui, derantis dėl namo statybų, prieš pradedant pokalbį apie statybų kainą, pirmiausia aptariama, kokį namą yra planuojama statyti, kokio ploto, iš kokių medžiagų ir pan. Kol visi šie dalykai bent preliminariai neaptarti, nereikėtų pradėti kalbėti apie namo kainą. Vadinasi, siekiant, kad derybos nors šiek tiek pasistūmėtų į priekį, nereikėtų pirmiausia svarstyti pinigų klausimų.

Formuluojant savo derybų siūlymą dar svarbu žinoti, kad nereikėtų oponentui siūlyti labai daug pasirinkimo alternatyvų. Šiuo atveju galioja taisyklė „mažiau yra daugiau“. Kuo didesnė pasirinkimo galimybė, tuo oponentui sunkiau bus išsirinkti geriausią (palankiausią) variantą. Toks reiškiny vadinamas „pasirinkimo paradoksu“¹⁷². Didelis pasirinkimas skatina vidinį sąstingį. Šią priežastį padeda patvirtinti eksperimentas, kurio metu dideliame prekybos centre buvo siūloma ragauti dvidešimt keturių rūšių uogienės. Patikusį produktą pirkėjai galėjo įsigyti su nuolaida. Kitą dieną parduotuvėje buvo siūloma tik šešių rūšių uogienės. Vėliau buvo palyginti abiejų dienų pardavimo rezultatai. Antrąją eksperimento dieną uogienės buvo nupirktos de-

¹⁷¹ CRAVER, C. B., p. 86.

¹⁷² ШВАРЦ, Б. Парадокс выбора: почему «больше» значит «меньше». Москва: Добрая книга, 2005.

šimt kartų daugiau nei pirmąją. Kodėl taip nutiko? Kai pasiūla yra labai didelė, žmogui sunku apsispręsti, tad jis verčiau išvis nieko neparka. Šis eksperimentas buvo atliktas keletą kartų, siūlant vis kitų produktų. Rezultatai visada buvo tokie patys¹⁷³.

Didelis pasirinkimas skatina priimti netinkamus sprendimus. Pavyzdžiui, siūloma rinktis iš A, B, C, D, E ir F variantų. Nors B galėtų būti geriausias pasirinkimas, bet visus variantus lyginant tik vieną su kitu galima jo tiesiog neįvertinti.

Dėl pernelyg didelio pasirinkimo gali kilti ir nepasitenkinimas. Ar galima užtikrinti, kad iš dviejų šimtų siūlomų variantų buvo išrinktas pats geriausias? Atsakymas – „ne“. Kuo didesnė pasiūla, tuo daugiau abejonių ir nepasitenkinimo kyla dėl priimto sprendimo.

Kai kurie autoriai siūlo formuluoti derybų siūlymus nurodant tam tikrą sumos intervalą (pvz., kalbėti apie 5 000–5 500 eurų sumą, kuri tenkintų keliamus reikalavimus). Jie argumentuoja, kad gavę tokį siūlymą derybų dalyviai yra labiau linkę bendradarbiauti, negu tuo atveju, kai siūlymas yra konkretus. Juk tam tikrą sumos intervalą pasiūlęs derybininkas nurodo savo apatinę derybų ribą. D. R. Ameso ir M. F. Mason teigimu, pateikęs tokį siūlymą, veikia ne tik minėtasis „inkaro“, bet ir „mandagumo“ efektas, kuris verčia oponentą per derybas elgtis draugiškai, o ne atsakyti į derybininko siūlymą pateikiant visiškai priešingą variantą. Be to, minėtąjį siūlymą gavęs oponentas nesvarsto galimybės, ar reikėtų išvis pirkti, jis tik renkasi kainą¹⁷⁴. Manytina, kad formuluojant siūlymus su nurodytu sumos intervalu egzistuoja didelė rizika, kad oponentas, gavęs tokį siūlymą, atkreips dėmesį tik į vieną iš jo skaičių – jam palankiausią (ieškovo funkciją atliekantis derybininkas – į didžiausią, o atsakovo – į mažiausią) ir sieks jį dar labiau priartinti prie savo tikslų. Tokia rizika yra itin didelė, kai deramasi su derybininku, taikančiu rungimosi derybų stilių. Dėl to tam tikrą sumos intervalą galima nurodyti tik dirbant su bendradarbiavimo ir mišraus derybų stilių derybininkais, taip siekiant išsaugoti gerus derybininkų santykius arba paskatinti oponentus bendradar-

¹⁷³ IYENGAR, S. S.; LEPPER, M. R. When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of personality and social psychology*, 2000, 79(6): 996–998.

¹⁷⁴ AMES, D.; MASON, M. Tandem Anchoring: Informational and Politeness Effects of Range Offers in Social Exchange. *Journal of personality and social psychology*, 2015, 108(2): 270–272.

biauti. Net ir teikiant minėtąjį siūlymą bendradarbiauti linkusiems derybininkams, kaip vienos iš jo sudėtinių dalių nereikėtų pateikti savo BATNA. Taigi nurodytas sumos intervalas neturėtų atspindėti derybininko tikrosios derybų erdvės¹⁷⁵. Galiausiai toks siūlymas gali būti suprastas ne kaip kvietimas bendradarbiauti, bet kaip tam tikri spąstai, ir sukelti oponentui įtarimą. Vadinasi, prieš teikdamas oponentui siūlymą su tam tikru sumos intervalu, derybininkas turėtų įvertinti visus tokio siūlymo formulavimo plusus ir minusus, tikėtina ir galbūt sukeliama efektą.

Ką daryti, jeigu tenka rinktis iš daugybės variantų? R. Dobellis rekomenduoja perprasti savo tikruosius norus ir tik tada pradėti rinktis iš to, kas siūloma. Užsirašyti, kokiais kriterijais reikėtų vadovautis, ir būtinai jų laikytis. Vertinant siūlymus, būtina išsirinkti keletą geriausių ir juos tarpusavyje palyginti nekreipiant dėmesio į šalutinius dalykus. Be to, į kiekvieną alternatyvą būtina pažvelgti per plusų ir minusų prizmę. Taip bus lengviau išsirinkti geriausią variantą¹⁷⁶.

Kaip reaguoti į gautą pradinį derybų siūlymą? Atsižvelgiant į tai, kad per teisinės derybas teisininkas veikia kito asmens – kliento – vardu, pirmiausia būtina perduoti šį siūlymą klientui, kad šis galėtų jį peržiūrėti, apsvastyti ir įvertinti. Apskritai vykstant derybų procesui derybininkas turi nuolat informuoti kartu su juo derybų susitikimuose nedalyvaujantį klientą apie derybų eigą, net jeigu ši nėra sklandi arba dar nepavyko pasiekti rezultatų. Tai rodo derybininko dėmesį bylai, leidžia patikrinti oponento derybų metu atskleistos informacijos tikrumą ir, nors tai nėra svarbiausia, padeda pateisinti kliento teisininkui už darbą mokamą honorarą.

Informuoti klientą apie oponento pateiktą derybų siūlymą galima įvairiais būdais – jeigu šis buvo atsiųstas raštu, jį persiųsti arba fiziškai perduoti klientui. Jeigu buvo pasiūlyta žodžiu, teisininkas turi viską perpasakoti klientui. Atidžiai rinkdamas žodžius ir intonacijas, nutaisydamas tam tikrą veido išraišką ir papildydamas pasakojimą savo komentarais, teisininkas, perpasakodamas žodžiu klientui pateiktą siūlymą, gali sąmoningai arba netyčia daryti įtaką kliento nuomonei apie gautą siūlymą. Įdomu, kad nemažą įtaką teisininko pasirinktam būdui, kaip perduoti klientui gautą siūlymą, turi teisininko–derybininko

¹⁷⁵ Apie derybų erdvę išsamiau kalbama 3.1.2. knygos poskyryje.

¹⁷⁶ DOBELLIS, R. Aiškaus mąstymo menas. Vilnius: Tyto Alba, 2013, p. 80–83.

ir oponento atstovo asmeniniai santykiai¹⁷⁷. Prasti atstovų derybininkų santykiai verčia juos skeptiškai žvelgti į vienas kito siūlymus ir juos atmesti, nors šie yra racionalūs. Šiuos faktus žinantis teisininkas turėtų iš anksto apgalvoti, kaip ir koku būdu perduoti klientui informaciją apie oponento pateiktą siūlymą. Racionaliausia būtų kuo neutraliau pateikti klientui siūlymo esmę, atmetus visą emocinę potekstę, kurią kartu su siūlymu perteikė oponentas, ir savo komentarus. Dalykiškai įvertinti siūlymą teisininkas galėtų tik tada, kai pats klientas jį jau apsvarstė, arba prašo teisininko pateikti savo nuomonę. Jeigu esama galimybių, šalių siūlymus galėtų neutraliai perduoti nepriklausomas tarpininkas (mediatorius).

Pradinio siūlymo nereikėtų skubėti priimti net tada, kai jis atrodo klientui tinkamas. Nė vienas derybininkas nesitiki, kad jo pradinis siūlymas bus iš karto priimtas. Jeigu netikėtai gautą gerą siūlymą gavėjas nedelsdamas priima, siūlytojas gali pasijusti nusivylęs ir pabandyti „ištrūkti“ iš sandorio, kuris tapo nebe toks patrauklus kaip anksčiau. Gavus gerą pradinį siūlymą, reikėtų derėtis toliau ir pateikti savo priešinį siūlymą. Tai leis derybininkui pasiekti palankesnių derybų rezultatų, o oponentas manys, kad tokių gerų rezultatų pasiekė savo pastangomis ir bus dėl to patenkintas.

Jeigu oponentas pateikia akivaizdžiai nerealų pradinį siūlymą (pvz., reikalauja milijono žalos atlyginimo), jį būtina iš karto ryžtingai atmesti. Jeigu į tokį netinkamą siūlymą yra reaguojama vangiai, oponentas gali pamanyti, kad jo pozicija ne tokia ir ekstremali, o derybininkas tokį pasiūlytą variantą svarsto kaip realistinį, todėl ir toliau atkakliai jo laikysis. Taigi, gavus akivaizdžiai nerealų pradinį siūlymą, reiktų parodyti, kad jis yra visiškai nepriimtinas, ir derybos nevyks, jeigu oponentas ir toliau laikysis tokios pozicijos.

Kai oponentas pateikia savo pradinį siūlymą, svarbu nepradėti galvoti apie savo BATNA (kiek ji leidžia priimti oponento pateiktą siūlymą), o orientuotis į derybų tikslą. Priešingu atveju gerokai sumažėja tikimybė jį pasiekti.

Galiausiai, gavęs tam tikrą pradinį oponento siūlymą, ir derybininkas turėtų pateikti savąjį, suformuluotą per pasirengimo deryboms stadiją. Kita vertus, nerekomenduojama keisti savo pradinio siūlymo

¹⁷⁷ BIRKE, R.; FOX, C. R. Psychological principles in negotiating civil settlements. *Harvard Negotiation Law Review*, 1999, 4: 47–48.

dėl oponento elgesio arba derybų pradžioje atskleistos informacijos. Jeigu deryboms pasirengta kokybiškai, vienintelis atvejis, kai planuotasis pradinis derybų siūlymas galėtų būti koreguojamas, – jo keitimas į palankesnę derybininkui. Priešinio siūlymo nebūtina pateikti tuo pat metu, niekas nedraudžia jo atidėti kitam derybų susitikimui.

Akivaizdu, jog siūlymai yra teikiami siekiant, kad kita šalis juos priimtų. Dėl to šalis keičiantis siūlymais kyla labai svarbus klausimas, kaip įtikinti oponentą priimti jam pateiktą siūlymą? Mokslininkai yra suformulavę šešis, net ir teisinėms deryboms veiksmingus, socialinės įtakos principus:¹⁷⁸ abipusiškumo, įsipareigojimo ir nuoseklumo, socialinio įrodymo, simpatijos, autoriteto ir deficito. Galima trumpai aptarti kiekvieną iš jų.

Abipusiškumo principas reiškia, kad žmonės yra linkę grąžinti kitiems tai, ką jie jiems davė, net ir tuo atveju, jeigu jų neprašoma to daryti. Dėl to derybininkai gali reikšmingai padidinti savo galimybes gauti iš oponentų tai, ko nori, jeigu prieš ko nors prašydami padarytų oponentams nedidelę paslaugą. Nepatogiai jausdamiesi dėl savo įsipareigojimo žmonės kartais net gali atiduoti daugiau, negu gavo. Pasąmoningai siekiama atsidėkoti už padarytą paslaugą, o į suteiktą nuolaidą reikėtų atsakyti savo daroma nuolaida¹⁷⁹. Vadinasi, įtikinamai skamba derybininko argumentas: „Mes įdėjome daug laiko ir pastangų derindami šį siūlymą, o norėdami patenkinti jūsų lūkesčius padarėme net penkias nuolaidas. Viskas, ko dabar prašome, – padaryti vieną nuolaidą nuo jūsų pradinio siūlymo.“¹⁸⁰ Šiuo teiginiu derybininkas siekia taikyti abipusiškumo principą, atkreipdamas oponento dėmesį į savo padarytas nuolaidas ir taip jam sukeldamas psichologinio įsipareigojimo jausmą. Abipusiškumo taisyklė taikoma ir tuo atveju, kai derybininkas iš pradžių prašo per daug, kad vėliau galėtų lengviau įtikinti oponentą duoti tiek, kiek jam iš tikrųjų reikia¹⁸¹.

¹⁷⁸ Чалдини, Р. Б. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. М.: «Эксмо», 2013, p. 36–377.

¹⁷⁹ Ten pat., p. 36–92.

¹⁸⁰ BIRKE, R.; FOX, C. R. Psychological principles in negotiating civil settlements. *Harvard Negotiation Law Review*, 1999, 4: 50.

¹⁸¹ R. B. Cialdini pateikia tokį šios taisyklės veikimo pavyzdį: tyrėjai sumanė prašyti koledžo studentų nemokamai kelias valandas lydėti nepilnamečių nusikaltėlių grupę per ekskursiją į zoologijos sodą. Dauguma apklaustų studentų (83 proc.) atsisakė tai

Įsipareigojimo ir nuoseklumo principas. Kai žmogus prisiima kokią nors įsipareigojimą ar priima tam tikrą sprendimą, jis nori visada išlikti nuoseklus ir toliau laikytis savo sprendimo¹⁸². Pavyzdys iš advokato praktikos:

vienas iš sėkmingai veikiančios įmonės steigėjų ir akcininkų, įmonėje kilus laikinų finansinių sunkumų, valdomas emocijų, pasikarščiavęs kitiems akcininkams pareiškė, kad išeina iš verslo. Po kurio laiko, kai įmonės finansinė padėtis pagerėjo, net ir norėdamas atsiimti savo žodžius, akcininkas pasitraukė iš verslo. Jis nenorėjo, kad kas nors abejotų jo viešai pasakytais žodžiais ir priimtais sprendimais. Nors toks sprendimas akcininkui buvo nuostolingas, atsisitardinęs jis jautėsi geriau negu prieš tai, nes vienaip ar kitaip jam pavyko išspręsti problemą dėl savo duoto žodžio. Įsipareigojimo ir nuoseklumo principas, net ir tuo atveju, kai jis žmogui yra nuostolingas, veikia todėl, kad visuomenėje yra įprasta žmogų, kuris nesilaiko savo duoto žodžio ir kurio žodžiai bei veiksmai nesutampa, laikyti nenuoširdžiu ir nepatikimu. O žmogus, kuris visada laikosi savo duoto žodžio, yra laikomas patikimu ir sąžiningu. Dėl to įtikinamai veikia tokie argumentai: „Jūs prieš tai pasakėte, kad kaina yra... Ar dabar bandote atšaukti savo pateiktą siūlymą?“

Socialinio įrodymo principas. Žmogus pats save vertina remdamasis tuo, kaip jį vertina aplinkiniai. Jeigu jie mano, kad žmogus elgiasi teisingai, tada ir jis pats yra ramus, jog pasielgė tinkamai, ir priešingai. Taikant šį principą per derybas dėl taikos sutarties sudarymo, galima apeliuoti į precedentus ir tai, kaip tokiomis aplinkybėmis pasielgė kiti žmonės. Atitinkamai galima pateikti ir tokį argumentą: „Aš aptariau šį mūsų siūlomą variantą su keliais patyrusiais kolegomis, kurie dirba su panašiomis situacijomis. Visi jie pritarė, kad tai vienintelis racionalus sprendimas mūsų su jumis situacijoje“, tai irgi galėtų padėti įtikinti oponentą.

daryti. Tada tyrėjai prieš pateikdami tokį prašymą paprašydavo didesnės paslaugos – dvejus metus kiekvieną savaitę nemokamai konsultuoti nepilnamečius nusikaltėlius teisės klausimais. Studentams atsisakius tai daryti (atsisakė visi studentai), kaip nuolaida buvo teikiamas pradinis prašymas lydėti nepilnamečius į zoologijos sodą. Šį kartą studentų, savanoriškai sutikusių lydėti nepilnamečius į tokią ekskursiją, padaugėjo trigubai. Чалдини, Р. Б. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. М.: «Эксмо», 2013, p. 68–69.

¹⁸² Чалдини, Р. Б. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. М.: «Эксмо», 2013, p. 93–171.

Simpatijos principą galima puikiai atskleisti JAV teisininko C. Darrow citata: „Svarbiausias advokato tikslas teisme – pasiekti, kad prisiekusiesiems patiktų jo klientas.“¹⁸³ Žmonės per derybas yra linkę pasakyti „taip“ tiems, kurie jiems patinka ir kuriuos jie pažįsta. R. B. Cialdini nurodo, kad simpatija kyla dėl keleto dalykų: fizinio patrauklumo, panašumo, komplimentų, kontakto ir bendradarbiavimo bei asociacijų¹⁸⁴. Tyrimais įrodyta, kad patrauklūs žmonės yra vertinami kaip talentingi, protingi ir geri. Žmonėms patinka kiti į juos panašūs – ir net nesvarbu kuo: nuomone, asmens savybėmis, išvaizda ar gyvenimo būdu¹⁸⁵. Jeigu bendravimas su oponentu kelia pozityvių asociacijų, bus stengiamasi ir toliau bendrauti bei siekti susitarimo. Simpatijos principo poveikį įtikinėjimui padeda patvirtinti ir anksčiau šios knygos skyriuose analizuota bendradarbiavimo derybų taktika ir jos sėkmė. Vadinasi, argumentas: „Mes gi pažįstami su tavimi per amžius, sudarėme ne vieną sudėtingą sandorį ir viskas buvo tik gerai... Tu esi šios idėjos variklis – be tavęs mes kaip be rankų...“ gali padėti įtikinti oponentą.

Autoriteto principas lemia tai, kad žmonės yra labiau linkę sutikti su autoritetingo žmogaus prašymu. Atitinkamai argumentas: „Mes jokių būdu nenorime versti jūsų sudaryti šią taikos sutartį, bet būtų gerai, kad jūs žinotumėte, jog mes užsakėme atlikti teisinę ekspertizę šiuo klausimu. Ją atliko buvęs Lietuvos Aukščiausiojo Teismo teisėjas profesorius X. Jo nuomone, nėra jokios galimybės patenkinti jūsų reikalavimus teisme“; – daro nemenką įtaką siekiant įtikinti oponentą priimti derybininko siūlymą. Įdomu tai, kad autoritetą padeda sustiprinti titulai (pvz., profesorius, daktaras, teisėjas), vilkimi drabužiai (pvz., uniforma, mantija), išoriniai atributai – prabangūs daiktai (pvz., bangus automobilis, kostiumas, laikrodis, papuošalai). Kaip antai teismo salėje didžiausias autoritetas yra teisėjas, vilkintis mantiją ir turintis teisėjo regalijas rodančią grandinę su herbu, todėl jo raginimas spręsti ginčą taikiai arba teisme yra rezultatyvesnis nei panašios kitų asmenų pastangos. Kita vertus, autoritetą galima bandyti

¹⁸³ WAICUKAUSKI, R. J.; SANDLER, P. M.; EPPS, J. The 12 secrets of persuasive argument. Chicago: American Bar Association, 2009, p. 3.

¹⁸⁴ Чалдини, Р. Б. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. М.: «Эксмо», 2013, p. 241–289.

¹⁸⁵ Чалдини, Р. Б., p. 247, 250.

dirbtinai sukurti į derybų susitikimą atvykus nauju prabangiu automobiliu ir vilkint gerai pasiūtą kostiumą. Vadinasi, būtina skirti tikrąją autoritetą, užtarnaujamą ilgu ir sunkiu darbu, nuo netikrojo, kuriam įgyti prireikia tik minimalių pastangų (pvz., pasivadinti profesoriumi ir tuo sukelti aplinkinių pagarbą).

Ir paskutiniam – **deficito principui** būdinga tai, kad žmonėms didesnę įtaką daro baimė ką nors prarasti, nei įgyti naujų dalykų. Kai dėl didėjančio deficito kyla sunkumų gauti kokį nors daiktą, žmogus stengiasi tam priešintis, trokšta to daikto ir nori jo labiau, negu anksčiau¹⁸⁶. Daiktų, laiko, pinigų ar galimybių trūkumas skatina oponentus priimti siūlymus ir daryti tam tikras nuolaidas. Daugelis derybų technikų, apie kurias bus kalbama kituose šios knygos skyriuose, yra paremtos deficito principu (pvz., laiko veiksnio taikymo, konkurencijos sukūrimo, ribotų įgaliojimų derybų technikos). Dėl to argumentas „Šis mūsų siūlymas galioja tik šiandien“ motyvuoja oponentą priimti tokį siūlymą, nes jis bijo jį prarasti.

3.3.2. Klausinėjimas ir informacijos atskleidimas informacinėje derybų stadijoje

Kadangi derybos yra mažiausiai dviem kryptimis vykstantis procesas, būtina nuolat keistis informacija. Gauta arba atskleista informacija apie šalių poreikius ir tikslus leidžia nustatyti dalytinius gėrius, kurti derybų erdvę ir plėsti bendrų interesų lauką. Tinkamiausias būdas tai išsiaiškinti – užduoti klausimų. Vadinasi, žinojimas, ar reikia užduoti klausimą, kada ir kaip tai padaryti yra svarbiausias derybininko įgūdis¹⁸⁷. Derybininkai, kurie prieš derybas turi atsakymus į du klausimus: kokią informaciją jie norės pateikti derybų oponentui bei kaip tai padarys ir kokią informaciją jie norės išsaugoti bei jos neatskleisti derybose ir kaip tai padarys, derybas veda efektyviau nei neturintieji atsakymų į šiuos klausimus¹⁸⁸.

Klausinėjimo tikslas – sužinoti oponento turimą informaciją ir išsiaiškinti jo poreikius, tačiau riboti savo turimos informacijos at-

¹⁸⁶ Ten pat., p. 330–377.

¹⁸⁷ KRAMER, H. S. *Game, set, match: winning the negotiations game*. New York: ALM Publishing, 2001, p. 244.

¹⁸⁸ CRAVER, C. B., p. 88.

skleidimą. Svarbiausia, kad oponento pateiktas siūlymas derybininkui būtų visiškai aiškus, ypač praktinis jo įgyvendinimo aspektas – kaip toks susitarimas bus vykdomas. Naivu manyti, kad svarbiausia yra susitarti, o visas detales bus galima suderinti vėliau. Gana dažnai įgyvendinant susitarimus paaiškėja, kad šalys neapsvarstė svarbiausių klausimų arba skirtingai įsivaizdavo susitarimo įgyvendinimo galimybes. Dėl to prieš sudarant susitarimą būtina kruopščiai išnagrinėti gautąjį siūlymą ir numatyti jo padarinius.

Be to, siekiant išsiaiškinti, kaip yra vertinami savi poreikiai pagal svarbą, būtina užduoti klausimų ir nustatyti, kokia yra derybų objektų vertė (reikšmė) oponentui – esminė, svarbi ar pageidautina. Taip bandoma išsiaiškinti, kurie objektai yra svarbūs kitai šaliai, bet ne tokie svarbūs derybininko klientui.

Pirmiausia oponentui užduodama atvirųjų klausimų, prasidedančių žodžiais: „Ko?“ ir „Kodėl?“ (pvz., „Ko jūs siekiate (norite, pageidaujate)?“, „Ko tikisi jūsų klientas?“, „Kodėl jūs (jūsų klientas) nori tai gauti?“ ir pan.). Platieji klausimai, skatinantys oponentą kalbėti išsamiau, būdingi klausinėjimo pradžiai. Nereikėtų iš karto pereiti prie siaurų, glaustų klausimų, į kuriuos galima atsakyti trumpai (pvz., „Taip“ arba „Ne“, „Nežinau“). Užduodant plačius atvirusius klausimus, nukreiptus ne į derybininko turimos informacijos patvirtinimą, bet į jos pateikimą, oponentas yra skatinamas kalbėti. Kuo daugiau žmonės kalba, tuo daugiau informacijos atskleidžia, kartais to net nenorėdami. Tokia ir yra derybininko užduotis per informacinę derybų stadiją – skatinti oponentą kalbėti.

Kai iš oponento gaunama pakankamai bendrojo pobūdžio informacijos, galima užduoti specifinių klausimų, norint įsitikinti, ar derybininkas teisingai suvokia informaciją (pvz., Ar teisingai supratome, kad ketvirtadienį jūsų klientas neatvyko į darbą, nes sirgo? Kas galėtų patvirtinti tokius jūsų kliento teiginius?).

Klausimais derybose galima:

- skatinti oponentą kalbėti;
- išsiaiškinti faktinę informaciją;
- sužinoti oponento poziciją;
- pasiūlyti keisti oponento poziciją;
- parodyti, kad siūlymas yra netinkamas;

- pateikti oponentui kitą susitarimo alternatyvą¹⁸⁹.

Kartais net ir žinant tam tikrą informaciją, protinga ją patikslinti užduodant keletą klausimų. Tokiu būdu nesistengiama išsiaiškinti ko nors daugiau, bet siekiama patikrinti, ar oponentas yra patikimas bei atviras ir kiek galima tikėti jo žodžiais. Jeigu derybininkas dalyvauja derybose be kliento, siekiant patikrinti oponento atskleistos informacijos patikimumą ir pateiktų faktų realumą, būtina tokią informaciją perduoti klientui ir ją aptarti kartu su juo.

Reaguodamas į pateiktus klausimus, oponentas gali atsakyti į juos išsamiai ir visapusiškai, bet gali pasielgti ir taip, kaip iš jo nesitikima – pateikti atsakymą tik į dalį klausimo, klausimą ignoruoti arba atsakyti dviprasmiškai, suteikti derybininkui neteisingos informacijos ir pan. Juk derybininkas neduoda parodymų teismui, todėl neturi pareigos atskleisti oponentui sau nepalankios ar galinčios pakenkti informacijos. Norėdami apsaugoti slaptą informaciją, igūdę derybininkai taiko informacijos „blokavimo“ metodus. Šiuos metodus dažniausiai yra puikiai perpratę politikai. Savaiame aišku, kuo mažiau derybininkas žino apie slepiamą informaciją, tuo lengviau oponentui yra kontroliuoti jos atskleidimą. Galima pateikti tokių dažniausiai taikomų informacijos „blokavimo“ metodų pavyzdžių:

- Nepageidaujamo klausimo ignoravimas. Nepaisydamas derybininko užduoto klausimo, oponentas tęsia pokalbį konkrečia tema arba pereina prie kitos temos ignoruodamas nepageidaujamą klausimą. Pavyzdžiui, oponento klausima: „Sakykite, ar jūsų klientas, eidamas per gatvę tamsiu paros metu, segėjo atšvaitą?“ Oponento atsakymas: „Pirmiausia aš noriu išsiaiškinti, ką jūs laikote tamsiu paros metu? Penkta valanda nėra nei tamsus paros metas, nei vakaras. Geriau pažiūrėkime, ką sako teisės aktai apie greičio viršijimą...“ Nepatyrę derybininkai gali nė nepastebėti, kad taip vyksta, ir pasiduoti oponento pastangoms nukrypti nuo konkretaus klausimo aptarimo.
- Delsimas atsakyti į klausimą. Tai leidžia geriau apgalvoti patį klausimą ir rasti tinkamą atsakymą arba suderinti atsakymą su trečiaisiais asmenimis (pvz., su vadovu). Pavyzdžiui, „Mes

¹⁸⁹ KRAMER, H. S. Game, set, match: winning the negotiations game. New York: ALM Publishing, 2001, p. 245.

išgirdome jūsų klausimą. Atsakysime į jį vėliau. Dabar norėtume aptarti kitus klausimus“ arba „Šiuo metu nesijaučiu pasiruošęs atsakyti į šį klausimą“.

- Atsakymas tik į derybininkui palankią sudėtinio klausimo dalį ir nepalankios klausimo dalies ignoravimas. Pavyzdžiui, „Ar jūsų klientas sutiktų įkeisti savo žemės sklypą, kad sutartis būtų įvykdyta laiku?“ Kadangi derybininkas norėtų išvengti poreikio įkeisti kliento nekilnojamąjį turtą, atsakydamas į pateiktą klausimą, jis susitelks į sutarties įvykdymo laiku aspektą.
- Per platus arba pernelyg siauras atsakymas į klausimą. Jeigu derybininkui užduodamas delikatus klausimas, jis gali išvengti reikšmingos informacijos atskleidimo pateikdamas bendrojo pobūdžio atsakymą. Pavyzdžiui, per derybas gali būti užduotas klausimas, ar teisininko klientas sutiktų užtikrinti sutarties įvykdymą įkeisdamas jam priklausantį nekilnojamąjį turtą. Norėdamas išvengti konkretaus atsakymo, teisininkas galėtų atsakyti, kad jo klientas sutiktų su šiam atvejui adekvačiu, bet ne tokiau drastišku sutarties įvykdymo užtikrinimu. Ir priešingai, kai užduodami platūs klausimai, vengiant į juos atsakyti, galima į klausimą pateikti konkretų atsakymą. Pavyzdžiui, per derybas užduodamas klausimas, ar tėvas tinkamai išlaikė savo nepilnamečius vaikus. Derybininkas, nenorėdamas meluoti dėl vaikų išklaiymo ir taip pakenkti klientui, gali paminėti keletą atvejų, kai jo klientas pirko vaikams stambesnius pirkinius, bet nutylėti faktą, kad tėvas neskyrė vaikams išklaiymo kas mėnesį.
- Savitas klausimo interpretavimas ir atsakymas į tokį naujai suformuluotą klausimą. Tai leidžia pakreipti pokalbį kita linkme. Pavyzdžiui, užduodamas klausimas: „Ar jūs vykdysite teismo sprendimą nukabinti nuo privačių namų iškabas su gatvių pavadinimais ne valstybine kalba?“ Galimas atsakymas: „Iš jūsų klausimo galima spręsti, kad jūs susirūpinę dėl to, ar mes gerbiame įstatymus, todėl šiuo klausimu galiu pasakyti...“
- Atsakymas į derybininko klausimą savo klausimu. Dialogo pavyzdys:

Derybininkas: Koks buvo mano kliento vidutinis darbo užmokestis jūsų bendrovėje?

Oponentas: Ar jūs nesate susipažinęs su byla, atstove?

Derybininkas: Bet ar jūs byloje pateikėte tokią informaciją?

Oponentas: O ar kas nors reikalavo, kad tokia informacija į bylą būtų pateikta?

Derybininkas: Gerai, nesiginčykime dėl to, kas yra byloje. Ar jūs galėtumėte mums pateikti šią informaciją?

Oponentas: O kam jums šios informacijos reikia? Ar negalite jos gauti patys?

- Apeliavimas į konfidencialią informaciją. Pavyzdžiui, „Tai konfidenciali informacija, sudaranti privataus gyvenimo paslaptį...“, „Atleiskite, bet tai mūsų įmonės praktinė patirtis“.

Visi šie informacijos „blokavimo“ metodai gali būti taikomi atskirai arba kartu – pakaitomis.

Ką daryti derybininkui, kai oponentas blokuoja informacijos atskleidimą nurodytais būdais? Reikėtų performuluoti klausimus ir juos užduoti dar kartą, bet nebūtinai iš karto, galima palaukti palankesnio derybų momento. Be to, gavus oponento atsakymą, reikėtų vertinti ne tik tai, kas buvo atsakyta, bet ir tai, kas buvo nutylėta (kuri dalis klausimo buvo praleista). Tai leis suprasti, kokią informaciją oponentas vengia atskleisti.

Per informacinę derybų stadiją svarbiausia neskubėti. Jeigu oponentas stengiasi šią derybų stadiją praleisti, o derybininkui ji yra reikalinga, galima pateikti oponentui detalesnių klausimų, o derybininkas galėtų į oponento klausimus atsakyti abstrakčiau.

Deryboms reikšmingos informacijos nereikėtų atskleisti savo noru. Siekdamas jos gauti, oponentas turėtų pasistengti. Jeigu asmuo nori gauti atsakymą į savo klausimą, jis turi atidžiai klausytis. Be to, gaunama informacija oponentui atrodys patikimesnė tik tuo atveju, jeigu jis manytų, kad ji buvo atskleista tik dėl jo puikių klausinėjimo įgūdžių, ir tokią informaciją laikys reikšmingesne, nei tą pačią informaciją, kurią derybininkas būtų atskleidęs savanoriškai. Kuo labiau oponentas bus įsitikinęs, kad slapta informacija buvo išgauta jo pastangomis, tuo didesnė įrodomąją vertę ji jam turės.

Dėl tikslingos informacijos atskleidimo gali susvyruoti oponento pasitikėjimas savimi. Pavyzdžiui, viena derybų šalis gali manyti, kad kitai derybų šaliai žūt būt reikia skubiai parduoti derybų objektą (pvz.,

žemės sklypą) tam, kad gautų lėšų savo finansinei padėčiai pagerinti. Taip manydama pirmoji derybų šalis tikisi, kad antroji šalis galėtų pasitenkinti mažesne kaina, nes ji tik siekia kuo skubiau parduoti derybų objektą. Kita vertus, jau derybų pradžioje antroji derybų šalis gali tarsi atsitiktinai prasitarti, kad pagaliau sudarė stambų sandorį, kuris leido pritraukti reikalingų lėšų, arba iš banko gavo kredito liniją. Dėl tokios informacijos atskleidimo pirmoji derybų šalis gali liautis tikėjusi, kad jai pavyks pigiai gauti derybų objektą, o antrajai šaliai tai padės nors truputį pagerinti savo derybinę padėtį. Įgudę derybininkai, atskleisdami tokią informaciją, gali padidinti savo derybų jėgą ir įtikinti oponentus, kad jie turi didesnę galią arba yra ne tokie pažeidžiami, kaip manė jų oponentai.

Klausinėjimas nėra savitiksliis dalykas. Uždavus oponentui klausimą, būtina išgirsti jo atsakymą. Nors praktikoje neretai pasitaiko atvejų, kai pagal analogiją su teismu teisininkai derėdamiesi užduoda klausimus ne dėl to, kad nori gauti atsakymus, bet stengdamiesi ką nors įrodyti arba leisti suprasti. Kartais nutinka ir taip, kad nepatyrę derybininkai, uždavę oponentui klausimą, ne klausosi jo atsakymo, o mintyse formuluoja kitą klausimą. Tai – netinkamo klausinėjimo pavyzdžiai. Uždavęs klausimą, derybininkas turėtų atidžiai klausytis atsakymo – palaikyti akių kontaktą, linksėti galva, skleisti pritarimo garsus „Hm...“, „Mmm...“, „Suprantu...“ ir pan. Toks derybininko elgesys skatina oponentą atskleisti daugiau informacijos, rodo jam pagarbą.

Pateikiant klausimus galima naudotis užrašais, bet tik tiek, kiek iš tikrųjų reikia, nes tuo metu, kai oponentas atsakinėja į klausimą, skaitant savo užrašus ar ką nors žymint, praleidžiama dalis informacijos, nepastebimi neverbaliniai signalai ar informacijos „nutekėjimas“¹⁹⁰. Teisinės derybos paprastai nėra protokoluojamos, nebent šalys susitartų priešingai. Galioja nerašyta taisyklė, kad viskas, kas buvo pasakyta derybų metu, buvo pasakyta tik derybų tikslais ir vėliau negali tapti įrodymu teisme ar arbitraže. Siekdami geriau prisiminti derybų eigą, derybininkai gali trumpai užsirašyti, kas buvo aptarta ir dėl ko susitarta, ką šalys turėjo omenyje formuluodamos vieną ar kitą susitarties nuostatą per praėjusius derybų susitikimus. Tai gali praversti tuo atveju, kai keičiasi šalies derybininkas, daromos ilgesnės derybų susitikimų pertraukos arba derybininkas turi daug kitų bylų.

¹⁹⁰ Apie informacijos „nutekėjimą“ plačiau žr. knygos 3.3.3. poskyryje.

3.3.3. Kai kurie informacijos teisinėse derybose perteikimo verbaliniu būdu ypatumai

Derybų šalys itin jautriai reaguoja į vartojamus žodžius ar posakius. Pavyzdžiui, derybininkas galėtų pasakyti: „Jeigu nesusitarsime, tai pakenks jūsų reputacijai“, bet jis galėtų pasakyti ir taip: „Kaip mes galėtume šiuo susitarimu pagerinti jūsų reputaciją?“ Pirmuoju atveju oponentui yra akivaizdžiai grasinama, o antruoju – taikomas švelnesnis, vadinamasis „bendradarbiavimo grasinimas“¹⁹¹. Oponentas ir pats supranta, kas jam nutiks, jeigu susitarimas nebus pasiektas, bet forma, kurią derybininkas pasirenka apie tai informuodamas oponentą, antruoju atveju yra palankesnė abiem šalims, nes jų nesupriešina. Derybininkas, užuot tvirtinęs: „Mes jumis nepasitikime!“, gali paklausti: „Ką turėtume padaryti, kad atgautume pasitikėjimą vienas kitu?“ arba užuot kaltinus: „Jūs neatsakėte nė į vieną iš mūsų pretenzijų!“, galima pasiteirauti: „Ar gavote mūsų laiškus? Mes visus savo reikalavimus išdėstėme raštu. Gal galime juos aptarti?“

Verbaliniai posakiai gali perteikti skirtingą informaciją net ir tuo atveju, kai išoriškai jie atrodo vienodi. Derybininkai turėtų atidžiai stebėti tikslus oponento vartojamus žodžius ir frazes norėdami nustatyti, ar kalbėtojas iš tikrųjų norėjo perteikti būtent tą informaciją, kurią paviešino. Jeigu buvo išsakyta nedviprasmiškas teiginys, kalbėtojo mintys ir ketinimai yra aiškūs. Pavyzdžiui, „Aš negaliu jums nieko pasiūlyti“. Šia fraze kalbėtojas nedviprasmiškai pasako, kad negali padaryti jokios nuolaidos. Jeigu jo neverbaliniai signalai rodo tą patį (pvz., jis stovi ar sėdi atvira, nuoširdžia poza, jo delnai ištiesti link klausytojo ir jis stengiasi parodyti, kad neapgaudinėja bei nieko neslepia), tikėtina, kad pareiškėjas sako tai, ką turi omenyje.

Kita vertus, kalbėtojas, panaudojęs **signalinius žodžius** arba, kaip kartais vadinama literatūroje, informacijos „nutekėjimą“ (angl. *verbal leak*)¹⁹², gali pasakyti frazę, kuri iš pirmo žvilgsnio atrodo aiški, bet iš tikrųjų turi keletą skirtingų prasmų ar net paslėptą prasmę. Dėl to informacijos gavėjas kiekvienu atveju turėtų įvertinti, ar informacija pateikta aiškiai ir nedviprasmiškai. Jeigu frazė yra dviprasmiška, ja

¹⁹¹ DIAMOND, S., p. 375.

¹⁹² CRAVER, C. B., p. 22.

gali būti siekiama pasakyti daugiau, negu buvo pasakyta garsiai, arba dėl neatsargumo buvo atskleista informacijos daugiau, nei planuota.

Signaliniai žodžiai per derybas irgi gali būti vartojami siekiant paskatinti kalbėtojus atskleisti daugiau informacijos, negu šie ketina. Tokie signaliniai žodžiai galėtų būti, pavyzdžiui, „Aš suprantu kaip jaučiatės“, „Suprantu“. Geri derybininkai yra aktyvūs klausytojai. Nors tokie derybininkai ir praleidžia pro ausis klaidinančius oponentų teiginius, bet į pastarųjų kalbą jie įterpia minėtąsias frazes norėdami leisti kalbėtojams suprasti, kad juos girdi. Toks kantrus klausymasis padeda kurti palaikymo aplinką, o tai neretai paskatina ne tokius įgūdusius oponentus atskleisti daugiau informacijos, nei planuota. Atidžiai klausantis rodoma pagarba kalbėtojui ir tai padeda kurti atviros ir bendradarbiavimo dvasia vykstančios diskusijos atmosferą.

Signalinių žodžių ir oponento neverbalinės kalbos stebėjimas suteikia informacijos gavėjui galimybę atpažinti perteiktos informacijos dviprasmiškumą ir tuo pasinaudoti per derybas. Anot C. B. Craverio, praktikoje neretai vartojami tokie signaliniai žodžiai ir posakiai, leidžiantys pastebėti „informacijos nutekėjimą“¹⁹³:

- „neturiu teisės (įgaliojimų)“, „nieko negaliu padaryti“ (pvz., „Mes neturime teisės sutikti su tokiu jūsų siūlymu“) – verčiama patikėti, kad derybininkas neturi įgaliojimų padaryti tai, ko prašo oponentas, bet galbūt reikiamą veiksmą galėtų atlikti kitas asmuo, kurį būtų galima įtraukti į derybas;
- „šiuo metu (dabar, šiandien)“ (pvz., „Šiuo metu negalėtume atsakyti į jūsų klausimą“, „Dabar mes negalime padaryti to, ko prašote“) – rodo, kad tokia derybininko pozicija yra laikina ir ją galima bandyti keisti;
- „aš nemanau (mums neatrodo)“ (pvz., „Aš nemanau, kad dabar geriausias laikas keisti mūsų susitarimą“) – tai pozicija, pagrįsta asmens nuomone, kuri galėtų pasikeisti;
- „klientas nenori (nelinkęs)“ (pvz., „Norėčiau padaryti jūsų prašomą nuolaidą, bet mano klientas nenori su tuo sutikti“) – reiškia trečiojo asmens, kurio pritarimas yra būtinas, buvimą arba derybininko nenorą, prisidengiant trečiuoju asmeniu, tenkinti oponento prašymus;

¹⁹³ Ten pat., p. 22–23.

- „viskas, ką aš galiu“, „neturiu daugiau kur“ (pvz., „Patikėkit, viską, ką galėjome padaryti, mes jau padarėme...“ arba „Tai yra mūsų galimybių riba“) arba „tai mūsų standartinės sąlygos“, „tokia yra mūsų įmonės politika“ (pvz., „Dėl palūkanų dydžio nesiderame, nes tokios yra mūsų banko standartinės sąlygos“) – verčia manyti, jog tai – galutinė derybininko pozicija, nors kuo sudėtingiau ir painiau derybininkas apie tai aiškina, tuo didesnė tikimybė, kad tai netiesa;
- „kažkur (apytikriai, apie“ (pvz., „Atkurti pradinę būklę mums kainuos apie 400 eurų) – leidžiama suprasti, jog galima derėtis dėl nurodytos kainos arba kalbantysis parodo, kad jos tiksliai nežino.

Pastebėjus šiuos signalinius žodžius, reikėtų atitinkamai reaguoti: „O kada galėtumėte pasakyti...?“, „Kas tokią teisę turi?“, „Kas turi įgaliojimus...?“, „Kas galėtų bent ką nors padaryti?“, „Ką turėtume padaryti, kad pakeistumėte savo nuomonę...?“, „Ar esate darę išimčių nuolatiniams klientams?“, „O dėl ko jūs deratės?“ ir pan.

Be to, panašiai kaip ir nustatydamas savo kliento poreikių svarbą, derybininkas iš oponento vartojamų signalinių žodžių gali suprasti, kiek pastarajam svarbūs jo išsakomi poreikiai – yra esminiai (pvz., „Jeigu mano klientas negaus x, mes nesusitarsime“), svarbūs (pvz., „Mano klientas turi turėti“) ar tik pageidaujami (pvz., „Mano klientas norėtų gauti...“).

Per derybas vartojami signaliniai žodžiai irgi gali daryti įtaką bendravimo procesui. Kalbėtojai tokiais žodžiais gali siekti paveikti oponentus. Štai keletas pavyzdžių, kuriuos pateikia C. B. Craveris¹⁹⁴:

- „tiesą pasakius (kalbant atvirai“ (pvz., „Tiesą pasakius, tai daugiausia, ką galime jums pasiūlyti“) – vartojama siekiant sustiprinti melagingo tvirtinimo patikimumą;
- „mano kvaila galva (jeigu aš galėčiau patarti“ (pvz., „Mano kvaila galva, jūs neturėtumėte taip elgtis šioje situacijoje“) – apsimestinis kuklumas, kuriuo siekiama, kad oponentai taptų ne tokie atsargūs ir tikėtusi lengvo bendravimo;
- „ar jūs kada nors svarstėte... (ar neprieštarausite, jeigu...)“ (pvz., „Ar neturėsite nieko prieš, jeigu mes pasiūlysimė tokį

¹⁹⁴ CRAVER, C. B., p. 23.

šio sandorio užtikrinimo variantą...“) – siekiama paslėpti stiprų derybininko norą primesti savo sąlygas;

- „nejuokinkite manęs (nesekite man pasakų)“ – paprastai vartojama atsakant į derybininko siūlymus siekiant šiuos atmesti ir įtvirtinti savo poziciją.

Kodėl žmonių kalbai būdingas tyčinis arba netyčinis informacijos „nutekėjimas“? Anot C. B. Craverio, jie nepatogiai jaučiasi atvirai apgaudinėjami arba gudraudami. Žmonės yra auklėjami, kad melas yra smerktinas. Dėl to jie nesmagiai jaučiasi teigdami, kad negali pasiūlyti daugiau, nors iš tikrųjų turi tokią galimybę. Stengdamiesi nuraminti sąžinę, jie modifikuoja kalbą, savo teiginius paversdami tikroviškesniais, negu yra iš tikrųjų¹⁹⁵.

Derybininkai, gebantys suprasti signalinius oponento žodžius, turėtų būti kantrūs. Tokie signaliniai žodžiai neretai rodo, kad galimas tolesnis derybų progresas, bet tam tikroms nuolaidoms pritaikyti reikia daugiau laiko. Jeigu kalbėtojai yra spaudžiami pernelyg greitai keisti savo derybų poziciją, jie bus priversti šios pozicijos laikytis vien dėl to, kad neatrodytų lengvai sukalbami ir neprarastų savo „profesionalaus derybininko“ reputacijos. Jiems turėtų būti duota pakankamai laiko pakeisti savo derybų poziciją.

Derybų dalyviai ne tik turėtų stebėti, ką ir kaip sako oponentas, bet ir patys kontroliuoti savo kalbą – siekdami išvengti informacijos „nutekėjimo“, vartoti tikslesnius ir aiškesnius posakius. Iki šiol per derybas pasitaiko teisininkų posakių, kurie yra akivaizdus informacijos „nutekėjimo“ pavyzdys: „Mes galėtume padaryti jums 5 000–6 000 eurų nuolaidą, bet tai yra mūsų galutinis siūlymas“, „Mes patyrėme maždaug 120 000 eurų nuostolį“. Dėl tokio minėtųjų teiginių nekonkretumo oponentas nepagrįstai tikisi, kad derybininkas dar gali keisti savo derybų poziciją, todėl derasi su juo toliau. Tokių klaidų būtina vengti.

Derybininkai irgi turėtų atsargiau kalbėti apie savo atstovaujamos šalies poreikius. Užuoat tvirtinus, kaip klientas yra sužavėtas planuojamu pirkti objektu (pvz., butu, automobiliu), „Mano klientas svajoja apie galimybę įsigyti šį butą“, derybininkui palankiau vartoti santūresnius posakius (pvz., „Mus domina jūsų siūlymas“), kad oponentas

¹⁹⁵ Ten pat., p. 22.

nepamanytų, jog klientas už savo svajonę pasiryžęs mokėti bet kokią pinigų sumą.

Atskirai reikėtų aptarti tylos poveikio per derybų informacinę stadiją klausimą. Toks paprastas dalykas kaip tyla gali tapti puikiu derybų įrankiu. Dažniausiai žmonės nejaukiai pasijunta, kai bendraujant atsiranda tylos pauzė, todėl kuris nors iš jų skuba kuo greičiau ją užpildyti. Šia žmonių savybe galima sėkmingai pasinaudoti per informacinę derybų stadiją ir paskatinti oponentą pasakyti daugiau. Pavyzdžiui, oponentui užduodamas klausimas. Kai jis atsako į šį klausimą, nereikėtų skubėti pateikti jam kito klausimo (patartina maždaug 10–20 sekundžių patylėti), kol oponentas pradės toliau komentuoti savo atsakymą, nes manys, kad jo nesuprato. Galimas ir atvirkštinis tylos taikymo būdas, kai klausimą, į kurį reikia atsakyti, pateikia oponentas. Šiuo atveju, užuot atsakius, verčiau patylėti, ir oponentas bus priverstas klausimą pakartoti, nes manys, kad liko neišgirstas, arba perfrazuoti ar net paaiškinti pateiktąjį klausimą suabejojęs, ar jį teisingai suprato. Tokiu būdu mažiausiai galima laimėti papildomo laiko ir apmąstyti pateiktą klausimą bei atsakymą į jį, o daugiausia – priversti oponentą performuluoti klausimą taip, kad kitai šaliai jis taptų palankesnis.

Kaip pačiam derybininkui tinkamai reaguoti į per derybas atsiradusią tylos pauzę? Pirmiausia reikėtų suvokti, kad tyla yra geras dalykas, kuriuo pasinaudojus galima ne tik ramiai apsvarstyti derybų situaciją ir leisti tai padaryti oponentui, bet ir tam tikras įrankis, kuris verčia oponentą užpildyti atsiradusią tylos pauzę. Vadinasi, jeigu derybininkui buvo užduotas klausimas, į jį atsakęs, jis turėtų tylėti ir kantariai laukti kito klausimo arba pateikti savąjį, arba, užuot atsakęs į klausimą, derybininkas gali padaryti tylos pauzę ir šį įrankį panaudoti prieš oponentą. Kita vertus, jeigu oponentas tyli, o derybininkas supranta, kad taikoma tylos derybų technika, jis gali nesiryžti atsakyti tuo pačiu. Tokiu atveju galima paprašyti oponento detaliau paaiškinti tam tikrą dalyką (pvz., „Gal galėtumėte atsakyti į šį klausimą plačiau?“). Svarbiausia nesutrikti ir nepulti kalbėti bet ko, kad tik pavyktų užpildyti pauzę, nes taip galima atskleisti ir nepageidaujamos informacijos.

Ar galima manyti, kad jeigu oponentas į derybininko siūlymą atsako tyla, jis jam pritaria? Remiantis Civilinio kodekso 1.64 str. 3 d., tylėjimas laikomas asmens valios išraiška tik įstatymų ar sandorio šalių susitarimo numatytais atvejais. Sudarant sutartį, tylėjimas pats

savaime nelaikomas pritarimu. Tik jeigu ofertoje numatyta galimybė ją akceptuoti nepranešant apie tai oferentui (tylėjimu ar konkludentiniais veiksmais) arba tokia išvada darytina atsižvelgiant į egzistuojančius šalių santykius arba papročius, tai akceptas sukelia teisinių padarinių nuo atitinkamų akceptanto valią reiškiančių veiksmų atlikimo¹⁹⁶. Tik kalbant apie pavedimą, Lietuvos civilinėje teisėje asmens sutikimas priimti jam duotą pavedimą gali būti išreikštas aiškiai arba, atsižvelgiant į konkrečias aplinkybes, – tylėjimu¹⁹⁷.

3.3.4. Kai kurie neverbalinės informacijos perteikimo teisinėse derybose ypatumai

Derantis nemažai informacijos yra perduodama neverbaline kalba. Toks bendravimas vyksta nevartojant žodžių (gestais, mimika, pozomis, balso tonu ir pan.). Neverbalinę komunikaciją galima suprasti ir kaip nesąmoningą žodinio pranešimo „papildymą“, suteikiant klausytojui daugiau informacijos ar siekiant patvirtinti žodžiais perteiktą informaciją. Tyrėjai R. Birdwhistellas ir J. Philpottas, analizuodami neverbalinių signalų įtaką žmonių tarpusavio bendravimui, nustatė, kad verbalinis bendravimas sudaro 35 proc., o neverbalinis – 65 proc. pateikiamos informacijos¹⁹⁸. Psichologų atlikti tyrimai rodo, kad gestikuliacija kalbant 40 proc. pagerina informacijos supratimą, o pačiu neverbaliniu bendravimu išreiškiama kur kas daugiau nei galima pasakyti tik žodžiais¹⁹⁹. Vadinasi, neverbalinė komunikacija bendraujant yra labai svarbi ir padeda perteikti daugiau nei pusę pašnekovo norimos atskleisti informacijos.

Taigi perprasti oponento siunčiamus signalus ir kontroliuoti savo neverbalinę kalbą – be galo svarbu, bet nelengva. Juolab kad siunčiami nesąmoningi signalai sudaro kur kas didesnę bendravimo dalį nei žodžiai. Be to, būtina pabrėžti, kad tokie signalai nėra pavieniai. Jie

¹⁹⁶ Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.173 str. 1, 3 d.

¹⁹⁷ Ten pat., 6.757 str. 2 d.

¹⁹⁸ Įdomu tai, kad populiarius teiginys, jog tik 7 proc. informacijos yra gaunama iš verbalinio bendravimo ir net 93 proc. iš neverbalinio, yra neteisingas, kilęs iš klaidingo autorių Alberto Mehraviano ir Susan R. Ferris ankstyvųjų tyrimų interpretavimo. Pagal BURGOON, J. K.; GUERRERO L. K.; FLOYD, K. *Nonverbal communication*. Routledge, 2016, p. 2.

¹⁹⁹ PEACE, A. *Kūno kalba*. Kaunas: Dajalita, 2003, p. 14.

siunčiami po kelis iš karto ir nuolat kartojasi žmonėms bendraujant ar derantis. Tad per derybas itin svarbu atidžiai stebėti ne tik verbalinę kalbą, bet ir pasikartojančius ar nuolat besikeičiančius neverbalinius signalus.

Itin svarbu yra stebėti, ar verbalinis bendravimas per derybas sutampa su neverbaliniu. Jeigu sutampa, labiau tikėtina, kad žmogus sako tiesą ir yra su derybininku atviras. Tuo atveju, kai kūno kalba ir žodžiai siunčia skirtingą informaciją, pranešimas yra ne toks pat, nesutampantis, kaip vadina psichologai – nekongruentus²⁰⁰. Remiantis šiais kriterijais nesunku pastebėti, ar žmogus sako tiesą – tai, apie ką galvoja ir kuo tiki. Vadinasi, tik tada, kai neverbaliniai signalai patvirtina verbalinę informaciją, pastaroji tampa patikima.

Pateikus keletą bendrųjų nuostatų apie neverbalinę bendravimą ir grįžtant prie teisinių derybų, kyla keli klausimai – ar teisininkams neverbalinis bendravimas turi kokią nors ypatingą reikšmę, palyginti su kitų profesijų atstovais, ir ar neverbalinė informacija teisinėse derybose perteikiama koku nors specifiniu būdu?

Atsakant į pirmąjį klausimą, reikėtų pabrėžti, kad teisininko profesijos atstovai turėtų būti įgudę neverbalinės kalbos reiškėjai ir skaitytojai, nes dirbdami su žmonėmis (klientais, liudytojais, kolegomis teisininkais: teisėjais, advokatais, prokurorais ir pan.) tiesiog privalo būti tokie, jeigu nori būti sėkmingi. Antra, neverbaliniai signalai turi teisinę reikšmę. Nors teisės aktuose nepateikiamas terminas „neverbalinis bendravimas“, teisėje yra vartojamas kitas terminas – „konkliudentiniai veiksmai“. Remiantis Civilinio kodekso²⁰¹ 1.71 str., sandoriai sudaromi žodžiu, raštu (paprasta arba notarine forma) arba konkliudentiniais veiksmais. Sandoris, kuriam įstatymais nenustatoma konkreti forma, laikomas sudarytu, jeigu iš asmens elgesio matyti jo valia sudaryti sandorį (konkliudentiniai veiksmai). Konkliudentinių veiksmų sąvoka yra vartojama ir baudžiamojoje, ir administracinėje teisėje (pvz., Teismų praktikoje nurodyta, kad „bendrininkų susitarimas gali būti išreikštas bet kokia forma – žodžiu, raštu ar konkliudentiniais

²⁰⁰ Bendravimo psichologija: vadovėlis. Ats. red. J. Almonaitienė, KTU, 2002, p. 81. Prieiga per internetą: <http://www.sos03.lt/files/knygos/Bendravimo_psichologija.pdf> (2017-08-03).

²⁰¹ Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 74-2262; 2000, Nr. 77-0; 2000, Nr. 80-0; 2000, Nr. 82-0.

veiksmais (gestu, mimika ir pan.), todėl įrodinėjant susitarimo buvimą nėra būtina nustatyti, kad visi bendrininkai buvo išsamiai aptarę nusikalstamos veikos detales²⁰², „Neatvykdama į bylos nagrinėjimą be svarbių priežasčių, apeliančė konkludentiniais veiksmais šios savo teisės [užduoti kitiems proceso dalyviams klausimus] atsisakė“²⁰³). Trečia, neverbalinė kalba turi teisinę reikšmę sprendžiant civilines, baudžiamąsias ir administracines bylas teisme. Lietuvos teismai savo praktikoje neverbalinę bendravimą dažniausiai analizuoja atlikdami bylose įrodymų vertinimą²⁰⁴ ir kvalifikuodami teisės pažeidimus, susijusius su

²⁰² Lietuvos apeliacinio teismo 2017 m. liepos 14 d. nutartis, priimta baudžiamojoje byloje Nr. 1A-393-453/2017. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt/skaitykla.mruni.eu/tp/1502783>> (2017-08-05).

²⁰³ Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo 2007 m. kovo 23 d. nutartis byloje Nr. N-444-627-07. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt/skaitykla.mruni.eu/tp/77081>> (2017-08-05).

²⁰⁴ Pavyzdžiui, Vilniaus apygardos administracinis teismas 2009-04-10 nutarties motyvacinėje dalyje administracinio teisės pažeidimo byloje Nr. II-464-0121/2009 nurodė: „Nustatant, ar kuris nors iš vairuotojų ir kokius KET reikalavimus pažeidė ir ar šie pažeidimai sąlygojo eismo įvykio kilimą, teismas mano esant reikšmingomis tokias nustatytas aplinkybes: 1) pareiškėjas tiek pirminiame paaiškinime, tiek teisme neneigė, kad iš anksto planavo daryti kairįjį posūkį, tačiau, nežiūrint to, prieš sankryžą važiuo eismo juostos viduriu, taigi jo veiksmuose įžvelgtinas KET 150 punkto reikalavimų nepaisymas, nes tokia važiavimo maniera už jo važiuojančiam vairuotojui teikia *neverbalinę* informaciją, kad pirmasis vairuotojas sankryžoje ketina važiuoti tiesiai (Vilniaus apygardos administracinio teismo 2009 m. balandžio 10 d. nutartis administracinio teisės pažeidimo byloje Nr. II-464-0121/2009. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt/skaitykla.mruni.eu/tp/120302>> (2017-08-05)); Vilniaus apygardos teismas 2015-11-24 nutarties motyvacinėje dalyje civilinėje byloje Nr. 2A-1872-480/2015 nurodė: „Byloje nėra duomenų, kad ieškovas anksčiau konfliktavo su įmonės darbuotojais (tarp jų – ir susijusiais artimais giminystės ryšiais), ir nėra nustatyta, kad tai yra jam būdingas elgesys, o byloje esančios CD laikmenos vaizdo įrašas, kuriame, kaip teigia atsakovė, ieškovas T. M. grasina savo sūnui, vertinant ne tik pasakytus žodžius, bet ir *neverbalinę kalbą*, neteikia pagrindo išvada, kad ieškovo elgesys darbe yra konfliktiškas“ (Kauno apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2015 m. lapkričio 24 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2A-1872-480/2015. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt/skaitykla.mruni.eu/tp/1157738>> (2017-08-05)); Kauno apygardos teismas 2010-03-29 nutarties motyvacinėje dalyje baudžiamojoje byloje Nr. 1A-33-133-2010 nurodė: „Kaip matyti iš liudytojų A. R., A. P., G. B., G. S. parodymų, automobilį „Honda Accord“ ir besikalbančius asmenis stebėjo sąlyginai ilgą laiko tarpą – iki 10 min., tačiau nei vienas iš minėtųjų liudytojų nepatvirtino to fakto, kad realiai kažkoks sandoris būtų tarp asmenų įvykęs, kadangi nei vienas

simbolinių veiksmų atlikimu (pvz., nepadorių ženklų rodymas, vėliavos nuplėšimas). JAV teismai, atsižvelgdami į neverbalinę bendravimą, analizuoja ir proceso dalyvių elgesio tinkamumą, jų pagarbą teismui²⁰⁵. Vadinasi, neverbalinė kalba teisininkams yra ne tik vienas iš komunikacijos būdų, bet ir teisinė kategorija, kuri turi neabejotinai svarbią teisinę reikšmę teisės praktikoje.

Manytina, kad neverbalinis informacijos perteikimas teisinėse derybose atlieka tas pačias funkcijas, kaip ir palaikant kitus žmonių dalykinio bendravimo santykius, nes neverbalinė kalba yra universalus, visuotinai pripažįstamas ir suprantamas kodas. Galima nurodyti tokias neverbalinio bendravimo teisinėse derybose funkcijas:

- pranešimų teikimas ir jų apdorojimas;
- socialinis pažinimas ir išpūdžio (ypač pirminio) formavimas;
- tikrųjų ir pageidaujamų tapatybių nustatymas – padeda susieti signalus, kuriais derybininkai informuoja oponentus, kas jie yra ir kuo norėtų, kad juos laikutų;
- emocijų išraiška – emocijų ir nuotaikų perdavimas kitiems;
- pranešimų apie tarpusavio santykius perdavimas – žinučių vienas kitam perdavimas, kaip derybininkai vertina vienas kitą, tarpusavio santykį ir savo padėtį jame;
- santykių užmezgimas ir pokalbių valdymas nuo pirmojo kontakto iki atsisveikinimo;
- įtakos oponentams darymas ir jų klaidinimas²⁰⁶.

iš bendraujančių asmenų jokių realių *neverbalinių veiksmų* – padavimo, perdavimo, kuriais būtų galima įtarti vizualiai vykus sandorį, nepatvirtino“ (Kauno apygardos teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus 2010 m. kovo 29 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-33-133-2010. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt.skaitykla.mruni.eu/tp/155807>> (2017-08-05).

²⁰⁵ JAV Naujojo Džersio valstijoje advokatas J. B. Danielis dėl savo neverbalinio elgesio teismo posėdžių metu (juoko atsiilošus kėdėje ir atvertus galvą, galvos purtymu ir šypsojimusi), užfiksuoto teismo posėdžio video įrašė, buvo pripažintas parodęs nepagarbą teismui, dėl to gavo 500 JAV dolerių baudą. 1990-02-28 Naujojo Džersio Aukščiausiojo Teismo sprendimas byloje Nr. 118 N. J. 51 (1990). Justia US Law. Prieiga per internetą: <<http://law.justia.com/cases/new-jersey/supreme-court/1990/118-n-j-51-1.html>> (2017-08-05).

²⁰⁶ BURGOON, J. K.; GUERRERO, L. K.; FLOYD, K. Nonverbal communication. Routledge, 2016, p. 21–23.

Teisinėms deryboms gali būti aktualu ir tai, kad tarpusavyje bendraujantys asmenys palankiau vienas į kitą reaguoja tada, kai jų laikysena ir kalbėjimo maniera yra panašios. Dėl to derybininkai, kurie norėtų pasinaudoti šio veiksnio teikiamu privalumu, gali pamėginti atkartoti kūno laikyseną tų asmenų, su kuriais bendrauja, arba taikyti vadinamąjį veidrodžio principą. Pavyzdžiui, jeigu oponentas atsilošia kėdėje, derybininkas taip pat gali atsilošti savo kėdėje, jeigu oponentas sukryžiuoja kojas, derybininkas gali padaryti tą patį, tik veidrodžio principu. Tai padeda oponentui pajusti, kad tarp derybininkų yra šis tas bendro, nors jis ir negali to tiksliai įvardyti. Atkartoti kūno laikyseną reikėtų itin atsargiai, nes oponentas gali pamanyti, kad yra mėgdžiojamas ar iš jo šaipomasi. Tai pat atkartoti galima ir oponento kalbėjimo būdą pradedant kalbėti lėčiau, kai oponentas kalba lėtai, arba greičiau, kai oponentas kalba greitai. Manytina, kad derybininkai, norintys per derybas susikalbėti, ne tik gali, bet ir *turi* kalbėti panašia kalba – panašus turėtų būti ne tik kalbos turinys, bet ir kalbėjimo tempas. Priešingu atveju jie vienas kitą erzins, bendravimas nebus darnus (pvz., lėtai ir aiškiai savo mintis dėstyti pratęs derybininkas bus nepatenkintas oponentu, kuris mąsto ir kalba greitai, nuolat jį skubina, neišklauso iki galo, todėl jam atrodo paviršutiniškas bei nerimtas, ir priešingai – greitai kalbantį derybininką erzins „lėtapėdis“ kolega, kuris nesupranta, kad laikas yra pinigai).

3.4. POZICIJŲ DERINIMO STADIJA

Praktikoje gana sudėtinga tiksliai nustatyti, kada baigiasi informacinė ir prasideda pozicijų derinimo stadija. Lygiai taip pat nėra paprasta išsiaiškinti, kada pozicijų derinimo stadija jau baigėsi, ir prasidėjo derybų pabaigos (uždarymo) etapas. Teoriškai galima teigti, kad informacinė derybų stadija baigiasi tada, kai šalys apsisikeičia pradiniais siūlymais, užima tam tikras startines derybų pozicijas ir išsiaiškina didžiąją dalį informacijos, kuri būtina norint išspręsti klausimą, dėl kurio derybos buvo inicijuotos. Pritaikius pirmąją nuolaidą, prasideda pozicijų derinimo stadija. Ši stadija savo ruožtu yra laikoma baigta, kai šalys susitaria dėl visų derybų klausimų, nors jų dar neužfiksuoja ir nepatvirtina, arba kai pripažįsta, kad derybos yra nesėkmingos, ir jas nutraukia.

Informacinė ir pozicijų derinimo derybų stadijos iš esmės skiriasi tuo, kad pasikeičia diskusijos dėmesio centras (objektas). Per informacinę derybų stadiją derybininkai susikoncentruoja į savo pozicijų pristatymą, jie stengiasi išsiaiškinti tikruosius poreikius ir interesus. Perėję į pozicijų derinimo stadiją, derybininkai stengiasi vieną poziciją priartinti prie kitos ir patenkinti savo klientų interesus, atitinkamai ir pasiekti susitarimą. Stengiamasi nustatyti silpnąsias oponento pozicijos vietas ir pabrėžti savo pozicijos privalumus bei rasti kitokių alternatyvų, kaip patenkinti abiejų šalių poreikius. Derybininkai kalbasi apie savo klientų reikalavimus, o jų klausimai keičiasi į deklaratyvius pareiškimus. Pavyzdžiui, jeigu per informacinę derybų stadiją šalys klausė: „Ką jūsų klientas nori gauti iš šio sandorio?“ arba „Kodėl jūsų klientas tikisi tai pasiekti?“, perėjusios prie pozicijų derinimo šalys teigia: „Jeigu šios diskusijos bus abipusiai naudingos, mano klientas turėtų mažiausiai gauti...“ arba „Jeigu jūsų klientas planuoja reikalauti daugiau nei..., mes nesusitarsime“²⁰⁷.

Kaip teigia H. S. Krameris, „vidurinioji derybų stadija yra svarbi bet kurių derybų rungtynių dalis“²⁰⁸. Pozicijų derinimo stadijos pradžioje derybininkų pozicijos ir lūkesčiai gana retai sutampa. Kiekviena šalis linkusi pervertinti savo turimus gėrius ir nepakankamai įvertinti tai, ką gauna. Tai galima paaiškinti remiantis žmonių psichologija: per derybas žmonės dažniausiai reikalauja gerokai didesnės pinigų sumos už daiktą, kurį jau turi, negu patys mokėtų už tą patį daiktą, jeigu jo neturėtų²⁰⁹. Šios derybų stadijos pradžioje derybininkams būdingas perdėtas pasitikėjimas savimi ir optimistinis bylos baigties vertinimas. Remiantis moksliniais tyrimais galima teigti, kad daugelis derybininkų patys save vertina kaip lankstesnius, ryžtingesnius, sąžiningesnius, kompetentesnius ir geriau bendradarbiaujančius negu jų oponentai²¹⁰. Neatsitiktinai vienodos fabulos ginčiuose ir ieškovas, ir atsakovas neretai mano, kad turi didesnę tikimybę laimėti bylą teisme, todėl ne-

²⁰⁷ CRAVER, C. B., p. 101.

²⁰⁸ KRAMER, H. S. *Game, set, match: winning the negotiations game*. New York: ALM Publishing, 2001, p. 282.

²⁰⁹ KOROBKIN, R.; GUTHRIE, C. *Psychological barriers to litigation settlement.*, p. 129.

²¹⁰ KRAMER, R. M.; NEWTON, E.; POMMERENKE, P. L. Self-Enhancement Biases and Negotiator Judgment: Effects of Self-Esteem and Mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, 56(1): 110–133.

noriai siekia susitarimo. Žiūrint iš derybų perspektyvos, tokios realiai situacijai neadekvačios bylos baigties vertinimo priežastis – psichologinis teisininko šališkumas, kuris gali būti dvejopas: pirma, nors teisininkas dar nežino oponento pozicijos, bylos baigtį yra linkęs vertinti palankiau savo klientui, negu tai darytų neutralus vertintojas, turintis informacijos iš abiejų šalių ir žinantis argumentus; antra, teisininkas pernelyg pasitiki savo galimybėmis laimėti bylą ir daryti poveikį bylos rezultatui²¹¹. Dėl tokio šališkumo derybininkai gali kelti nepagrįstai didelius derybų tikslus ir taip sumažinti galimybes susitarti. Be to, kartą nusprendęs, kad jo pozicija yra teisinga, derybininkas stengsis ieškoti tai padedančių pagrįsti argumentų bei priemonių net ir tuo atveju, jeigu vėliau paaiškėtų, kad jis klydo. Pavyzdžiui, vykstant įrodinėjimo procesui teisininkai natūraliai ieško informacijos, galinčios pagrįsti jų, o ne oponento poziciją, nors oponentui palankių įrodymų paieška galbūt leistų teisininkui objektyviau įvertinti savo šalies teisinę poziciją ir galimą bylos baigtį teisme. Viena vertus, pasitikėjimas savimi yra geras derybų įrankis, rodantis teisininko pozicijos tvirtumą, gerą pasirengimą deryboms ir ryžtą spręsti ginčą teisme, jeigu to prireiktų. Kita vertus, jeigu abu derybininkai nepagrįstai pervertina savo derybų pozicijas ir apie save galvoja geriau negu apie oponentą, galimybės pasiekti susitarimą mažėja, o ilgo ir brangiai klientams kainuojančio teismo proceso perspektyvos tampa gerokai didesnės.

Ką galima padaryti siekiant sumažinti šališkumo įtaką pozicijų derinimo stadijos pradžioje? Egocentrinius reiškinius iš tikrųjų labai studėtinga nuslopinti. Vienas iš būdų bent jau sumažinti neigiamą jų poveikį – taikyti „velnio advokato“ techniką, kai pats teisininkas arba kuris nors iš jo kolegų argumentuotai kritikuoja teisininko pasirinktą poziciją arba sprendimą, ieškodamas priešingų argumentų. Dar sėkmingiau ši technika taikoma tada, kai „velnio advokato“ vaidmenį

²¹¹ BIRKE, R.; FOX, C. R. Psychological principles in negotiating civil settlements. *Harvard Negotiation Law Review*, 1999, 4: 13–15. Autoriai pateikia pavyzdį, kai teisininkai buvo padalinti į keturias grupes ir turėjo nuspėti galimą bylos baigtį. Pirmoji grupė turėjo bendrosios informacijos apie ginčą ir ieškovo argumentus, antroji – bendrosios informacijos apie ginčą ir atsakovo argumentus, trečioji grupė gavo tik bendrąją informaciją, o ketvirtoji – tik ieškovo ir atsakovo argumentus. Pirmosios ir antrosios grupių dalyviai bylos baigtį atitinkamai vertino palankiau savo turimai pozicijai (ieškovui arba atsakovui) ir tik trečios bei ketvirtos grupės teisininkų vertinimai buvo neutralūs ir subalansuoti.

atlieka ne pats teisininkas ar jo komandos narys, bet neutralus asmuo arba keli asmenys, turintys pakankamai žinių ginčo klausimu. Siekiant sumažinti teisininko šališkumą formuojant savo poziciją byloje ir per derybas, praverstų oponentui palankios teismų praktikos paieška. Tokios praktikos pateikimas galbūt padėtų bent kiek sumažinti ir paties teisininko „apetitą“ derėtis.

Per pozicijų derinimo stadiją derybų šalys taiko tam tikras nuolaidas, nors dėl to kyla nemažai klausimų: kaip tokias nuolaidas pateikti, kada geriausia jas taikyti, kas pirmas turėtų padaryti nuolaidą, ar nuolaida reiškia, kad vienai šaliai susitarimo reikia labiau negu oponentui ir pan. Galima pabandyti rasti atsakymus į šiuos klausimus.

Formuojant nuolaidų darymo strategiją, reikėtų remtis per pasirošimo deryboms stadiją atliktu darbu ir nauja informacija, surinkta jau pasiekus informacinę stadiją. Dėl to derybininkui itin svarbu kruopščiai suplanuoti būsimas nuolaidas, lanksčiai ir kantriai jas taikyti.

Kada pradėti daryti nuolaidas? Tai vienas svarbiausių derybų taktikos klausimų. Daugeliui rizikuoti nelinkusių asmenų gali būti sunku išverti derybų procesui būdingą neapibrėžtumą. Dėl to jau derybų pradžioje jie neretai padaro skubotų nuolaidų ir kaip įmanydami stengiasi pasiekti susitarimą. Tokie derybininkai ignoruoja faktą, kad 70–80 proc. derybų pozicijų pokyčių (nuolaidų darymo) įvyksta likus 20–30 proc. laiko iki derybų pabaigos²¹². Taigi toks siekiančio kuo greičiau susitarti derybininko elgesys jam pačiam daro meškos paslaugą. Žmonės, kuriems pavyksta lengvai pakeisti oponento poziciją, yra linkę sumenkinti pastarojo pritaikytą nuolaidą, o asmenys, kuriems dėl nuolaidos tenka gerokai pakovoti, labiau vertina savo laimėjimus. Dėl to derybininkai neturėtų skubėti taikyti nuolaidų, o skatintų oponentus įdėti nemažai pastangų siekiant derybininko užimtos pozicijos pokyčių, kad vėliau galėtų įvertinti savo laimėjimus.

Ar pritaikyti nuolaidą pirmam yra silpnumo požymis? Jokiu būdu – ne, nes pirmosios nuolaidos paskirtis – skatinti derybas, parodyti šalies racionalumą ir siekį susitarti. Be to, pirmoji nuolaida leidžia patikrinti oponento reakciją į taikomas nuolaidas.

Kaip apibūdinti nuolaidas? Jos turėtų būti pagrįstos, t. y. tokios, kurių taikymo priežastis galima racionaliai paaiškinti oponentams. Tai

²¹² CRAVER, C. B., p. 103.

padeda suprasti, kodėl daroma būtent tokia, o ne kitokia nuolaida ir kodėl ji šiuo metu negali būti didesnė. Priešingu atveju oponentas gali neįvertinti derybininko padarytos nuolaidos ir dėl to ji gali prarasti savo vertę, t. y. būti devaluota arba nuvertinta. Be to, tinkamai pagrindus daromą nuolaidą savo užimtą poziciją pavyks išlaikyti tol, kol kita šalis pritaikys atsakomąją nuolaidą. Kai paaiškinamos nuolaidos taikymo priežastys, žodis suteikiamas oponentui. Neretai tai daroma tylint, nes taip leidžiama oponentui suprasti, kad šis turėtų žengti atsakomąjį žingsnį ir tęsti derybas. Jeigu derybininkas pritaiko didelę nuolaidą, bet iš oponento mainais nieko negauna arba gauna per mažai, būtina kuriam laikui atsisakyti kitų nuolaidų, kol oponentas tinkamai reaguos į pirmąją.

Kiekviena vėlesnė nuolaida turėtų būti mažesnė už prieš tai pritaikytąją. Jeigu derybų pradžioje yra padaroma didesnių nuolaidų, einant link derybų pabaigos, nuolaidų dydis nuolat mažėja. Kiekviena nuolaida daroma atsakant į atitinkamą oponento siūlymą. Priešingu atveju derybininkas derės pats su savimi, darydamas vieną iš dažniausių nepatyrusių derybininkų klaidų.

Artėjant pozicijų derinimo stadijos pabaigai, kiekviena šalis, siekdama kuo geresnių sąlygų savo klientams, tikisi dar labiau „paspausiti“ oponentus. Kaip priversti oponentus padaryti dar vieną nuolaidą, kai ši yra mažai tikėtina? Jeigu klientas turi realią galimybę išspręsti situaciją kitais būdais, t. y. tvirtą BATNA, derybininkas turėtų bent minimaliai tokią informaciją atskleisti oponentui. Kuo daugiau oponentas gauna informacijos apie derybininko kliento turimas susitarimui palankias alternatyvas, tuo labiau jis bus suinteresuotas ir toliau taikyti nuolaidas.

Svarbiausias derybininkų tikslas per pozicijų derinimo stadiją – paveikti sau palankia linkme oponento įsivaizdavimą apie jo paties derybinę galią. Tai galima pasiekti paskatinus oponentą iš naujo įvertinti savo derybų poziciją. Gal jis nepagrįstai ignoravo savo silpnybes? Gal pervertino savo stiprybes? Kaip tai padaryti? Šiuo atveju galima taikyti tam tikrus įtikinėjimo metodus, kurie skiriasi savo „sunkumo“ laipsniu. Autoriai J. Rubinas, D. Pruittas ir S. H. Kimas „lengvųjų“ įtikinėjimo metodų grupei priskiria tuos, kurių taikymo rezultatas yra arba teigiamas, arba neutralus oponentui. „Sunkiesiems“ metodams minėtieji mokslininkai priskiria tokius, kurie kitai šaliai sukelia arba

gali sukelti neigiamų padarinių arba padaryti nuostolių. Pavyzdžiui, pagal poveikio oponentui lygį nebilūs priekaištai yra „lengvesni“ negu grasinimai, o pastarieji savo ruožtu yra „lengvesni“ už „tvirtus išsipareigojimus“²¹³. Dėl to vieni įtikinėjimo metodai neretai atrodo kaip civilizuoti ir adekvatūs (pvz., argumentai), kiti – kaip agresyvūs, žlugdantys ar barbariški (pvz., grasinimai). Kita vertus, nė vienos iš šalių nereikėtų smerkti net už neigiamą atspalvį turinčių įtikinėjimo metodų taikymą (pvz., grasinant paduoti oponentą į teismą, jeigu kita šalis nesitars su derybininku). Neigiamą poveikį gali turėti nebent tokių metodų taikymo rezultatas (pvz., grasinimai gali ne tik palenkti oponentą į derybininko pusę, bet ir supriešinti derybininką su kita šalimi, paskatinti jos agresiją).

Skirtingi įtikinėjimo metodai tradiciškai yra taikomi „sunkėjimo“ linkme – pradedant „lengvaisiais“ ir baigiant „sunkiaisiais“. Tokia seka yra logiška, nes žmonėms yra įprasta pirmiausia duoti meduolį, o ne botagą. „Lengvieji“ įtikinėjimo metodai yra malonesni ir juos taikančiai šaliai. Tik neturėdamas kitos išeities ar paskatintas oponento veiksmų, derybininkas gali būti priverstas griebtis „sunkiųjų“ įtikinėjimo metodų. Kartais net ir toks netinkamas derybininko elgesys atrodo logiškas, nes taip elgtis jį paskatino oponentas, kuris nereagavo į „lengvesnius“ įtikinėjimo metodus. Derybininkas, kuris pradeda derėtis taikydamas „sunkiuosius“ metodus, elgiasi neproporcingai ir kitų asmenų akyse gali pasirodyti kaip asmuo, siekiantis bet kokiomis priemonėmis primesti oponentui savo valią. Be to, perėjimas prie „lengvųjų“ metodų, kai nieko nepavyko laimėti taikant „sunkiuosius“, gali būti suprastas kaip derybininko silpnumo ženklas – derybininkas nesugebėjo pasiekti savo tikslų jėga, todėl yra priverstas užimti taikesnę poziciją.

Tam tikrais atvejais gali pasitaikyti ir minėtosios taisyklės išimčių, kai pirmiausia reikia taikyti „lengvuosius“ derybų įtikinėjimo metodus ir tik vėliau – „sunkiuosius“. Pavyzdžiui, derybininkas gali taikyti „sunkiuosius“ metodus pozicijų derinimo stadijos pradžioje norėdamas įbauginti oponentą, o paskui pereiti prie „lengvųjų“ įtikinėjimo metodų ir pasinaudoti savo žavesiu. Palyginti su „sunkiaisiais“, „lengvieji“ metodai oponentui gali pasirodyti labai malonūs ir jų poveikis

²¹³ Рубин, Д.; Пруйт, Д.; Ким, С. Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб.: Прайм-Еврознак, 2001, р. 93.

galėtų būti labai efektyvus. Dėl tokio eiliškumo įtikinėjimo metodai gali būti taikomi itin sėkmingai, jeigu juos pakaitomis taiko du vienai šaliai atstovaujantys asmenys. Ši derybų technika dar yra vadinama „blogasis“ ir „gerasis“ policininkas²¹⁴.

Vadovaujantis tradiciniu įtikinėjimo metodų skirstymu į „lengvuosius“ ir „sunkiuosius“ (žr. 11 paveikslą), toliau bus aptariami svarbiausi iš jų, taikomi vykstant teisinėms deryboms. Pabrėžtina, kad kai kurie iš minėtųjų įtikinėjimo metodų galėtų būti teisininkų sėkmingai taikomi ir atstovaujant savo klientų interesams teisme (pvz., populiariausias metodas įtikinti teisėją – argumentavimas, bet negalima paneigti ir kitų įtikinėjimo metodų, pavyzdžiui, žavėjimo ar priekaištavimo, poveikio teisėjui).



11 paveikslas. Įtikinėjimo metodų skirstymas pagal poveikį oponentui

Žavėjimas. Žavėjimo metodas yra simpatijos socialinės įtakos principo²¹⁵ išdava. Jis per derybas taikomas tam, kad oponentas taptų sukalbamesnis, pradėtų taikyti nuolaidas ne dėl spaudimo arba puolimo, bet dėl kitos šalies žavesio ir gudrybių. Juk kur kas lengviau ir maloniau įtikinti asmenį paaukoti jam ką nors reikšmingo jaučiant derybininkui simpatiją, negu versti jį tai daryti prievarta.

Kaip ir daugelis kitų įtikinėjimo metodų, žavėjimas bus efektyvus, jeigu oponentas nemanyt esantis žavėjimo objektas. Priešingu atveju šis metodas bus neveiksmingas arba net žalingas. Žavėjimu siekiama paveikti derybų oponentą giriant tam tikras jo savybes (išvaizdą, elgesį, racionalumą, kompetentingumą ir pan.) arba didinant savo patrauklumą oponento akyse. Jeigu žavėjimo metodas yra efektyvus, oponentas pradeda jausti derybininkui simpatiją.

²¹⁴ Plačiau apie šią derybų techniką rašoma 4.3. knygos skyriuje.

²¹⁵ Plačiau apie šį principą žr. 3.3.1. knygos skyrių.

Psichologai pabrėžia, kad šis įtikinėjimo metodas bus sėkmingesnis, jeigu derybininkas jį taikys kuo objektyviau²¹⁶. Kitos šalies palankumo yra sunkiausia pasiekti tada, kai jo labiausiai reikia. Kuo remdamiesi psichologai tai paaiškina? O gi tuo, kad jeigu oponentas supranta, jog derybininkas bando jį sužavėti siekdamas savanaudiškų tikslų, jis pradeda įtariau vertinti sakomus komplimentus. Net ir tuo atveju, kai oponentas įtaria esąs žavėjimo objektas, šis metodas vis vien gali būti veiksmingas, tik jo rezultatai bus prastesni.

Taigi, kokiais veiksmais yra žavima per derybas? Pirmiausia, meilikavimu ir pagyrimais, pabrėžiant oponento privalumus ir nepastebint trūkumų.

Kodėl ši taktika veikia? Dėl to, kad žmonėms, kurie yra giriami, sunku blogai elgtis su tais, kurie juos giria. Pavyzdžiui, pareiškimai, kad oponentas yra žinomas kaip žodžio besilaikantis žmogus, skatina jį stengtis pateisinti jam priskirtą teigiamą bruožą.

- (1) Pirmasis žavėjimo metodo taikymo būdas – meilikavimas. Toks elgesys yra naudingas pačiomis įvairiausiomis situacijomis – pradedant nuo tarptautinės diplomatijos ir baigiant buitiniiais santykiais. Kita vertus, jeigu meilikavimas yra perdėtas arba akivaizdžiai netinkamas, žavėjimas nebus efektyvus. Dėl to taikant šį būdą rekomenduojama vengti perdėtų komplimentų, kurių tikrumu abejoja pats derybininkas, ar įtikinėti, kad pagyrimai yra nuoširdūs. Apie oponentą galima teigiamai atsiliepti ir kalbant su kitais žmonėmis, kurie, tikėtina, tokią informaciją jam perduos.
- (2) Antrasis žavėjimo metodo taikymo būdas – siekti sutarimo. Pritardamas kitos šalies pareiškimams, derybininkas stengiasi sudaryti įspūdį, kad jo ir oponento pozicijos yra panašios, o tai kelia abipusę simpatiją. Nors taikant šiuos veiksmus esama rizikos, jog oponentas supras, kad su jo nuomone sutinkama tik dėl savanaudiškų paskatų. Taigi rekomenduojama ne akylai sutikti su kitos šalies pareiškimais arba nuomone, bet įvertinus oponento elgesį ir būdą iš anksto nuspėti jo nuomonę ir tokią su oponento nuomone sutampančią savo poziciją išsakyti pirmiau, negu tai padarys pats oponentas. Pavyzdžiui, jeigu oponentas

²¹⁶ Рубин, Д.; Пруйт, Д.; Ким, С. Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб.: Прайм-Еврознак, 2001, р. 95.

nentas pareiškia, kad, jo nuomone, reikėtų dažniau vadovautis teisingumo ir protingumo principais, o derybininkas skuba su tokia jo nuomone sutikti, oponentas gali įtarti, kad derybininkas su tokio jo pareiškimu sutinka tik norėdamas jam įsiteikti. Dėl to pastebėjus, kad oponentas yra pedantiškas, punktualus ir paisantis derybų darbotvarkės, yra efektyviau tarsi netyčia pačiam pasiūlyti per derybas vadovautis objektyviais kriterijais – teisingumo ir protingumo principais.

Nuolat sutinkant su oponento pozicija rizikuojama, jog šis apie derybininką gali susidaryti nuomonę, kad pastarasis sutinka su bet kokiais jo pareiškimais. Taigi rekomenduojama vengti visais atvejais pritarti oponento nuomonei.

- (3) Trečiasis žavėjimo metodo taikymo būdas – pagalba oponentui arba „paslaugų darymas“, nes žmonės palankiai vertina tuos, kurie stengiasi jiems padėti. Rekomenduojama iš pradžių padaryti keletą mažesnių, o ne didesnių paslaugų, stengiantis išvengti oponento nuomonės, kad jam yra padedama dėl savanaudiškų paskatų. Be to, gerų darbų kitai šaliai galima padaryti jai apie tai nė nežinant ir pasistengti, kad ji atsitiktinai apie tai sužinotų.
- (4) Ketvirtasis žavėjimo metodo taikymo būdas – „savęs pristatymas“. Šiam metodui būdinga tai, kad derybininkas, siekiantis sužavėti oponentą, tinkamai pateiktų savo pranašumus ir priverstų pastarąjį patikėti savo patrauklumu. Perne lyg akivaizdus savo teigiamų savybių demonstravimas gali sudaryti oponentui įspūdį, kad derybininkas yra pagyrūnas arba bando juo manipuluoti. Geriausias derybininko profesionalumo įrodymas – jo reputacija ir žinomumas, o tinkamiausia savireklama visada yra netiesioginė. Pavyzdžiui, derybininkas teisininkų profesinių organizacijų yra įtraukiamas į geriausių teisininkų dešimtuką arba žiniasklaidos – į įtakingiausių teisininkų penketuką.

Žadėjimas. Pažadas reiškia ketinimą pasielgti oponentui palankiu būdu. Žadant niekada nesiekama negatyvių padarinių, bet kartais net ir pažadas gali nuskambėti kaip subtilus grasinimas. Dėl to gali būti sudėtinga atskirti pažadą nuo tokio grasinimo. Pažadas nuo grasinimo iš esmės skiriasi tuo, kad žadant yra siekiama sulaukti teigiamo

atsako, o grasinant – sukelti pasipriešinimą. Beveik visi derybininkai naudojami klasikiniu pažadu. Pavyzdžiui, po ilgų derybų šalių pozicijos skiriasi 5 000 eurų. Tokiu atveju kuris nors iš derybininkų dažniausiai pasiūlo padalyti šį skirtumą per pusę. Efektyviau yra pažadėti, kad jeigu oponentas padarys 2 500 eurų nuolaidą, derybininkas irgi pritaikys tokio pat dydžio nuolaidą, negu pradėti grasinti blogiausiais padariniais, jeigu kita šalis nesutiks nuleisti dar 2 500 eurų.

Argumentavimas. Vienas iš dažniausiai per teisines derybas taikomų įtikinėjimo metodų yra argumentavimas. Jis pirmas ateina į galvą svarstant, kaip geriausia įtikinti oponentą. Argumentavimas teoriškai apibrėžiamas kaip racionali, kalbinė, sociali veikla, kuria siekiama įtikinti klausytoją ar skaitytoją, kad ginčijamoji pozicija yra priimtina, paeiliui pateikiant visus teiginius, kuriais remdamasis protingas vertintojas galėtų pritarti minėtajam požiūriui²¹⁷. Galima visiškai sutikti su A. Mažeikienės ir K. Peleckio teiginiu, kad argumentavimas yra sunkiausias derybų ar dalykinio pokalbio etapas, kuriam reikia daug žinių, sutelkto dėmesio, įkvėpimo, veržlumo ir kultūros formuluojant bei išsakant teiginius²¹⁸. Argumentuojant oponentui daromas giluminis poveikis, kuris vertinamas remiantis tiesa. Toks poveikis skiriasi nuo paviršinio, argumentais nepagrįsto poveikio (apeliavimo į gailestį, patirtį, praktinę išmintį, pritarimo elgetavimo, įsakymo, kvietimo į pagalbą, bendrumo atmosferos kūrimo, sutikimo įteigimo ir kt.), kuris yra vertinamas pagal sukliamą efektą²¹⁹.

Anot Z. Nauckūnaitės²²⁰, pagal tai, į ką yra apeliuojama, argumentai yra skirstomi į loginius, emocinius ir estetinius. Didžiausią poveikį loginiai argumentai daro protui, emociniai – jausmams, o estetiški – vaizduotei, nors kiekvienos rūšies argumentas turi treją poveikį (žr. 4 lentelę).

²¹⁷ EEMEREN, F. H.; GROOTENDORST, R.; JACKSON, S., *et al.* Reconstructing argumentative discourse. Tuscaloosa, Ala., [etc.]: University of Alabama Press, 1993.

²¹⁸ MAŽEIKIENĖ, A.; PELECKIS, K. Verslo derybos: vadovėlis. Vilnius: Technika, 2010, p. 226.

²¹⁹ GUTAUSKAS, M. Įtikinimo galia – ar tenkina skirtumo tarp Sokrato ir sofisto panaikinimas? Konferencijos „200 metų po Kanto“ pranešimo tezės. Prieiga per internetą: <http://www.filosofija.vu.lt/tekstai/kantas.htm#_Toc98261577> (2017-07-28).

²²⁰ NAUCKUNAITE, Z. Argumentacija: įrodymo ir įtikinimo santykis. *Žmogus ir žodis*, 2007, 9(1): 99.

Argumentai (poveikis)	<i>Loginiai</i>	<i>Emociniai</i>	<i>Estetiniai</i>
<i>protui</i>	*** ¹	**	*
<i>jausmams</i>	**	***	**
<i>vaizduotei</i>	*	**	***

¹ *** – labai stiprus poveikis; ** – stiprus poveikis; * – silpnas poveikis.

4 lentelė. Trejopo argumentų poveikio santykis²²¹

Kaip matyti iš minėtosios lentelės, didžiausią poveikį asmeniui daro ne loginiai, nors teisininkams tai atrodo natūraliausia, bet emociniai argumentai, nes jų branduolį sudaro „aiškią protu suvokiamas dalykas, išreikštas emocija kalba, kuri veikia ir vaizduotę“²²². Daugeliui emociškai jautresnių asmenų sunku įveikti kaltės ir empatijos jausmą, todėl šie jausmai juos itin veikia. Vadinas, derėdamiesi teisininkai neturėtų vengti argumentų, kuriais stengiamasi sukelti emocinį atsaką, nes tai dažniausiai duoda teigiamų rezultatų. Ypač efektyvūs yra argumentai, paremti moralumo kriterijais.

Pagal pagrindimo šaltinį argumentus galima skirstyti į tokias grupes: (1) visuomenės pripažinti argumentai – kultūrinė tradicija, religinės normos, valstybės įstatymai; (2) realybės argumentai – faktai, gamtos ir visuomenės gyvenimo dėsniai; (3) racionalūs argumentai – sveiko proto argumentai, logikos ir kalbos dėsninčiai; (4) asmeninio patyrimo argumentai – tiesioginis liudijimas, intuicija, estetiškos skonis, sąžinė, išmintis²²³.

Veiksmingi argumentai turėtų atrodyti nešališki ir objektyvūs. Kuo objektyvesnis ir nuo derybininko valios nepriklausomas argumentas parenkamas, tuo geriau juo galima įtikinti oponentą. Per teises derybas labiausiai įtikinami argumentai yra imperatyviosios teisės normos, aukštesniosios instancijos teismų praktika, nepriklausomų ekspertų išvados, teisės aktuose įtvirtintos rekomendacijos (pvz., Re-

²²¹ NAUCKUNAITĖ, Z. Argumentacija: įrodymo ir įtikinimo santykis. *Žmogus ir žodis*, 2007, 9(1): 99.

²²² Ten pat.

²²³ NAUCKUNAITĖ, Z. Argumentų tipologija. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/tobulinimas/renginiai/medziaga/metodine_1_k_mokytojams/failai/09%20Argumentu%20tipologija.pdf> (2017-07-28).

komendacijos dėl civilinėse bylose priteistino užmokesčio už advokato ar advokato padėjėjo teikiamą teisinę pagalbą (paslaugas) maksimalaus dydžio²²⁴, Rekomendacijos dėl statinių statybos skaičiuojamųjų kainų nustatymo²²⁵). Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad derybininkas-teisininkas, kuris teikia objektyvius ir nešališkus argumentus, iš esmės sprendžia problemą, o ne akiai gina savo kliento interesus. Šiuo atveju reikėtų prisiminti A. F. Goldbergo mintį: „Geriausias derybininkas yra ne advokatas. Geriausias derybininkas – tai žmogus, kuris galėtų atlikti mediatoriaus vaidmenį derybose, jeigu būtų paprašytas.“²²⁶

Siekiant paveikti oponentą, argumentus būtina pateikti logiška tvarka. Svarbūs argumentai neturėtų būti kartojami, o tik perfrazuojami stengiantis, kad jie taptų dar labiau įtikinami. Akivaizdu, kad argumentai, kuriais norima paveikti oponentą, turėtų būti aiškūs. Jais remiantis faktinę ar teisinę informaciją būtina atskleisti pakankamai detalai. Pavyzdžiui, ieškovas, kuris iš atsakovo reikalauja 5 000 eurų žalos atlyginimo už sulaužytą koją, pats nesugebėtų taip įtikinti oponento, kaip tai galėtų padaryti teisininkas, kuris išsamiai aprašo sužalojimų esmę ir pobūdį, savo aprašą dar palygina su teismų praktika analogiškėmis aplinkybėmis, pateikia emocinio pobūdžio argumentų ir tik tada nurodo, kad 5 000 eurų suma už tokį sužalojimą yra mažiausia, ko ieškovas gali tikėtis iš atsakovo.

Sudėtingi teisiniai ir faktiniai argumentai turėtų būti skaidomi į dalis, kurias galima lengviau valdyti. Nėra nieko blogesnio, kai derybininkas, pradėjęs plėtoti painingą mintį, apskritai pamiršta, ką norėjo pasakyti. Tokiu atveju nereikėtų stebėtis, kad tokio argumento oponentas nesupranta ir jis jam nedaro jokio poveikio. Svarbiausia, kad pateiktą argumentą oponentas išgirstų, suprastų ir priimtų, t. y. juo

²²⁴ Lietuvos Respublikos teisingumo ministro įsakymas Nr. 1R-77 „Dėl teisingumo ministro 2004 m. balandžio 2 d. įsakymo Nr. 1R-85 „Dėl Rekomendacijų dėl civilinėse bylose priteistino užmokesčio už advokato ar advokato padėjėjo teikiamą teisinę pagalbą (paslaugas) maksimalaus dydžio patvirtinimo“ pakeitimo“; 2015-03-19, Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/71318080ce0711e4b3439b13415c7e57>> (2017-07-31).

²²⁵ VĮ Statybos produkcijos sertifikavimo centro registruojamos rekomendacijos dėl statinių statybos skaičiuojamųjų kainų nustatymo. Prieiga per internetą: <<http://www.spsc.lt/cms/index.php?Itemid=326>> (2017-07-31).

²²⁶ Pagal HAYNES, J. M.; CHARLESWORTH, S. The fundamentals of family mediation. Federation Press, 1996, p. 175.

patikėtų. Pastaroji užduotis yra sunkiausia, ji labai priklauso nuo argumento stiprumo ir oponento pasitikėjimo derybininku.

Argumentavimas vyksta dviem kryptimis – pagrindžiant savo poziciją ir atsikertant į oponento argumentus. Atsakant į derybininko argumentus, svarbu gebėti išgirsti logiškus ir pagrįstus kitos šalies priešinius argumentus ar pastabas. Tai svarbu ne tik tolesnei derybų eigai, bet ir teikiant klientui informaciją apie derybas bei ją aiškinant.

Nors, kaip minėta, argumentavimas nėra vienintelė galimybė derybų metu keisti žmogaus požiūrį ar elgesį.

Įspėjimas. Įspėjimais oponentas informuojamas apie padarinius, kurių galėtų natūraliai kilti, jeigi jis nepritartų siūlomam ginčo klausimų sprendimo būdai. Įspėjimas labiau susijęs su įvykiais, kurie dar įvyks, negu su veiksmais, kurių ketina imtis derybininkas. Pavyzdžiui, užuot žadėjus kreiptis į teismą su ieškiniu, jeigu susitarimas nebus pasiektas, galima patvirtinti, kad taip ketina pasielgti klientas, tarsi jis būtų visiškai nepriklausomas ir nekontroliuojamas veikėjas. Kitas atvejis – besiderantys įmonės administracijos ir darbuotojų profsąjungos atstovai gali patvirtinti, kad darbuotojai paskelbs streiką, jeigu nebus sudaryta nauja kolektyvinė sutartis, o ne teigti, jog patys paragins darbuotojus nustoti dirbti.

Įspėjimai padeda sušvelninti išsakomą teiginį. Įspėti, kad kas nors gali netinkamai pasielgti arba natūraliai kilti tam tikrų padarinių, yra patikimiau, nei pažadėti vienaip ar kitaip pasielgti. Jeigu tai, ką derybininkas pažadėjo, neįvyks, šis nepraras (arba praras mažiau) oponento pasitikėjimo, nes tai tiesiogiai nepriklauso nuo derybininko valios.

Priekaištavimas. Trečiasis įtikinėjimo metodas, būdingas pozicijų derinimo stadijai, yra priekaištai. Daugelyje kultūrų kaltės jausmas yra labai stiprus veiksnys, todėl priekaištų metodas neretai padeda pasiekti norimų rezultatų. Kaltės jausmą galima sukelti šiais atvejais: (1) priminus žmogui jo ankstesnius nusižengimus, apie kuriuos jis mano visiškai pamiršęs ir laiko juos nereikšmingais; (2) smulkius žmogaus nusižengimus pateikiant kaip gerokai sunkesnius; (3) priverčius oponentą pajusti atsakomybę už klaidas, kurių jis nepadarė. Neatsižvelgiant į tai, koku būdu bus siekiama sukelti kaltės jausmą, „prasikaltusioji“ šalis bus labiau linkusi nusileisti pirmajai.

Kita vertus, jeigu kaltės jausmą bus bandoma sukelti tiesmukais pareiškimais, oponentas gali suprasti, kad jis yra kaltinamas tiesiogiai,

ir pradėti gintis arba pats pulti derybininką. Dėl to kur kas saugiau yra pasinaudoti nebyliais priekaištais – nekaltais pastebėjimais apie tam tikrus faktus. Labai gerai nebylių priekaištų metodo taikymo efektyvumą parodo toks kasdienio gyvenimo epizodas: vyras ir žmona pažadėjo uošviams atvažiuoti šeštadienio vakarą į svečius su nakvyne. Visą šeštadienio popietę vyras ir žmona praleido kartu su draugais. Sutuoktiniais taip buvo smagu draugų būryje, kad jie paskambino uošviams ir įspėjo, jog atvažiuos labai vėlai, tad liepė vakarieniauti be jų. Vėlai naktį atvažiavę į uošvių namus sutuoktiniai pamatė, kad svečtainės stalas yra užtiestas šventine staltiese ir ant jo stovi dvi lėkštės su stalo įrankiais – tarsi subtili užuomina, jog kažkas praleido vakarienę. Kai kitą rytą sutuoktiniai pradėjo klausinėti uošvienę, ar ši nespėjęsi, kad jie nevakarieniavo kartu, ji patvirtino tiesiog vakare neturėjusi jėgų nuimti šių „prakeiktų“ lėkščių. Sutuoktiniai pasijuto tarsi tyčia įžeidę uošvius ir turintys kaip nors užglaistyti savo kaltę. Uošviai savo ruožtu neigė, kad įsižeidė.

Nebylių priekaištų metodas yra taikomas gana dažnai, nes, pirma, yra visiems žinomas; antra, jį galima lengvai paneigti (pvz., pasakyti, jog oponentui tik atrodo, kad jam priekaištaujama), nes jis nėra iki galo atviras; trečia, ne derybininkas, o oponentas pradeda pats save kaltinti ir jaustis kaltas. Dėl to nebylių priekaištų metodas yra saugesnis už atvirus kaltinimus. Kita vertus, šis metodas irgi gali būti neveiksmingas, jeigu oponentas nesupranta, kad padarė ką nors negero arba jam kilusio „sąžinės graužaties“ jausmo nesieja su derybomis, bet derybininkams bendraujant juntama nemaloni įtampa.

Grasinimas. Per derybas retokai pavyksta išvengti aiškių arba numanomų grasinimų. Taigi, kas yra grasinimas ir kaip jį atskirti nuo įspėjimų ir pažadų. Pavyzdžiui, teiginiai: „Mes jus paduosime į teismą! Įspėjame, kad paduosime jus į teismą! Mes pažadame, kad paduosime jus į teismą!“ atrodo kaip vienas po kito išsakomi grasinimas, įspėjimas ir pažadas. Nors iš tikrųjų taip nėra, nes visi trys posakiai yra grasinimai. Kodėl?

Grasinimas – tai vienos derybų šalies pranešimas kitai, kad jeigu ši nepriims pirmajai palankių sąlygų, pastaroji ims antrajai šaliai nepalankių arba nuostolingų veiksmų.

Ar etiška yra grąsinti? Lietuvos advokatų etikos kodekse šis klausimas apskritai nesvarstomas. Amerikos advokatų asociacijos Etikos

rekomendacijų deryboms dėl taikos sutarčių sudarymo 4.3.2. p. draudžiama teisininkui siekti susitarimo taikant grobuoniškas priemones, kaip antai prievartinio pobūdžio arba neteisėtus grasinimus²²⁷. Vadinasi, galima daryti išvadą, kad ne visi grasinimai per derybas yra neleistini. Pavyzdžiui, galima pagrasinti, kad kita šalis bus „paduota“ į teismą, jeigu susitarimas nebus pasiektas: žinoma, tik tokiu atveju, jeigu esama pagrindo pateikti ieškinį. Be to, yra etiška priminti oponentui, kiek jam kainuos bylinėjimasis, ir pasiūlyti išvengti šių išlaidų susitariant arba pagrasinti, kad vienos šalies turimas įrodymas (pvz., nuotraukos, patvirtinančios neištikimybės faktą), kuris yra itin nepalankus kitai šaliai, bus pateiktas teismui. Kita vertus, siekiant derybų susitarimo, nepriimtina grasinti baudžiamosios bylos inicijavimu, skundų pateikimu prokuratūrai, specialiųjų tyrimų tarnyboms, tokių skundų paviėšinimu žiniasklaidoje, jeigu grasinantysis žino, kad oponentas nėra padaręs jokių nusikalstamų veiksmų.

Kaip patikimi atrodantys grasinimai gali sustiprinti įsivaizduojamą asmens, taikančio šį įtikinimo metodą, derybų galią, bet kartu ir sudaryti kitai šaliai įspūdį, kad grasinančioji šalis nesiekia bendradarbiauti. Kita vertus, grasinimais pasiektas derybų susitarimas gali būti ne toks efektyvus. Dėl to kai kurie derybininkai vengia grasinti ir pirmenybę teikia ne tokiems agresyviems įspėjimams.

Kalbant apie geriausią būdą, kaip veiksmingai įtikinti oponentą per pozicijų derinimo stadiją, negalima pamiršti skirtingų informacijos perteikimo kanalų. Siekiant įtikinti oponentą per teisines derybas, svarbu pasirinkti pagrindinį efektyviausio poveikio oponentui būdą – per regėjimą, klausą ar patyrimą. Derybininką, kuris pasaulį suvokia regimuoju būdu, labiausiai veiks vaizdinės priemonės (pvz., nubraižyta schema, grafikas, pateikti dokumentai, kuriuos oponentas galės pats perskaityti, nuotraukos). Neretai per teisines derybas derybininkai ranka ant popieriaus lapo schemiškai pavaizduoja pasiūlymo esmę. Dažniausiai to pakanka norint paveikti oponento regimąją atmintį. Manytina, kad tokį ribotą vaizdinės informacijos kiekį per teisines derybas lemia tai, kad rengiant teisininkus daugiausia dėmesio yra skiriama jų perteikiamos informacijos turiniui – tam, ką teisininkas

²²⁷ Ethical guidelines for settlement negotiations. American Bar Association, 2002. Prieiga per internetą: <https://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/2011_build/dispute_resolution/settlementnegotiations.authcheckdam.pdf> (2018-03-20).

turėtų rašyti (pvz., ieškinio ar kito procesinio dokumento turiniui, kad šis atitiktų teisės aktų keliamus reikalavimus) ir kalbėti (pvz., baigiamosios kalbos teisme turiniui). Klausimas, kaip galima praktiškai įtikinti teisną, kuris dažniausiai ir yra teisininko informacijos oponentas, savo kliento pozicijos teisumu naudojantis vaizdinėmis priemonėmis, rengiant teisininkus išvis nekeliamas. Dėl to tik tie teisininkai, kurie supranta informacijos vizualizavimo galią, stengiasi išplėsti savo įtikinimo arsenalą vaizdinėmis priemonėmis. Taigi, kokios jos galėtų būti? Derybų siūlymo, kaip ir pozicijos teisme, vizualizacijai galima pasirengti iš anksto, skirti laiko ne tik jos turiniui perteikti (vizualizacija turėtų būti aiški ir glaustai pateikiama), bet ir padaryti ją spalvotą, patrauklią, be to, apgalvoti, kokią priemonę geriausia rinktis perduodant norimą informaciją oponentui arba klausytojui (panaudoti dalomąją medžiagą, nubraižyti schemą lentoje arba pateikti ją dideliame popieriaus lape ar oponentui projektoriumi parodyti skaidrių), ir pasirūpinti visomis būtinomis technikos priemonėmis. Net Lietuvos teismuose atsiranda advokatų, kurie raštu išdėstydami savo poziciją teisme dėl sudėtingesnių bylų naudojami skaidrėmis, vaizdo klipais, nuotraukomis ir taip siekia aiškiau pateikti savo nuomonę ir labiau įtikinti teisėją. Tokiu būdu jiems iš karto pavyksta pasiekti du tikslus – ne tik padėti klausytojams geriau suprasti pateikiamą informaciją, bet ir priversti ją vaizdžiai pamatyti, geriau įsiminti ir suvokti.

Norint per derybas asmeniui įtikinti taikyti vizualinę informacijos perdavimo būdą, pirmiausia reikia nustatyti, ar oponentas yra vizualikas. Kaip tai padaryti? Tokių žmonių žodžiai dažniausiai apibūdina vizualius idėjų, kurias jie dėsto, paveikslus. Pavyzdžiui, jie gali paprašyti derybininko pavaizduoti tai, ką jis siūlo arba sako, teigia „matantys“, dėl ko nerimauja derybininkas, ir tai jiems „atrodo“ svarbu. Be to, tokie oponentai ir savo poziciją aiškina taikydami vaizdines priemones.

Kitiems žmonėms svarbesnė yra klausos funkcija, todėl jie vadinami audialikais. Kai tokie asmenys kalba, jų žodžiai apibūdina tai, ką jie girdi, tad gali paprašyti oponento „įsiklausyti“ į jų poreikius arba pasakyti, kad siūlymas „skamba gerai“. Be to, jie gali apibūdinti, kaip vertina oponento „įgarsintą“ pasiūlymą. Stebint audialikų neverbalinę kalbą, galima matyti, kad klausydamiesi derybininko jie šiek tiek pasisuka į kalbantįjį viena ausimi, tarsi norėdami geriau išgirsti tai,

kas sakoma. Šie asmenys veikiausiai bus labiau linkę išiklausyti į derybininko žodžius, nei aiškintis schemų ir brėžinių detales ar skaityti rašytinius derybų siūlymus. Audialikus per derybas galima paveikti formuluojant siūlymus taip, kad šie kuo įtikimiau „skambėtų“. Dirbant su tokiais oponentais padeda vaizdingi posakiai, palyginimai ar net hiperbolizavimas. Pavyzdžiui, jiems gali padaryti įspūdį pareiškimas, kad siūlomas verslo planas yra toks geras, kad galėtų būtų tarsi sprogimas Lietuvos verslo pasaulyje.

Audialikams labai svarbu, kaip yra formuluojamas siūlymas – ar jame nekalbama apie galimus praradimus ir nuostolius. Norint pasiekti, kad oponentas, kurio svarbiausias pasaulio pažinimo įrankis yra klausa, ką nors darytų, pirmiausia reikėtų tokį oponentą įtikinti, kad jis praras ką nors vertingo, jeigu nesiels taip, kaip nurodo derybininkas. Pavyzdžiui, oponentui yra pateikiami du lygiaverčiai, bet skirtingai suformuluoti siūlymai: „Jeigu priimsite šį mūsų siūlymą, mokėdami už notaro paslaugas sutaupysite 150 eurų“ ir „Jeigu nepriimsite šio mūsų siūlymo, mokėdami už notaro paslaugas prarasite 150 eurų.“ Nors abiejų siūlymų vertė iš esmės yra vienoda, daugeliui audialikų didesnę poveikį padarys pirmasis, nes antrasis siūlymas jiems tarsi galėtų sukelti neigiamų padarinių²²⁸. Įdomu tai, kad praradimų ir nuostolių vengimo principas formuluojant siūlymus veikia ir kitų tipų derybininkus, bet dėl girdimai informacijai teikiamos ypatingos svarbos audialikus šis principas veikia labiausiai.

Trečioji žmonių grupė dažniausiai vadovaujasi savo pačių pojūčiais ir patyrimais. Tai yra asmenys, kurie jaučia. Iš tokių žmonių galima išgirsti, kad jiems kas nors „negerai kvepia“ arba paliko jiems „nemalonų skonį“. Jie dažniausiai vadovaujasi savo intuicija arba šeštuoju pojūčiu. Derantis su tokiais oponentais jų pačių kalba, galima pasakyti, kad jų siūlymas yra „gerai nuteikiantis“. Norint, kad tokie oponentai maksimaliai perimtų derybininko perteikiamą informaciją, reikėtų leisti šiems žmonėms patiems viską pajusti ir išbandyti. Pavyzdžiui, kartu su jais nuvykti į įvykio vietą ir išmatuoti ginčijamus atstumus tarp objektų arba leisti oponentui pačiam išbandyti prekę, kuri netenkina vartotojo poreikių.

²²⁸ KOROBKIN, R.; GUTHRIE, C. Psychological barriers to litigation settlement. p. 130.

Derybininkai, kurie atidžiai klausosi ir stebi savo oponentų informacijos priėmimo ypatybes, turėtų mokėti atskirti, kuris iš informacijos gavimo kanalų oponentui yra svarbiausias. Kryptingai veikdami oponentus, derybininkai gali padidinti tikimybę, kad jų išsakytos idėjos bus palankiai sutiktos. Toks elgesys gali labai paskatinti derybininkų bendravimą.

Pozicijų derinimo stadija yra itin konkurencinga, todėl neretai per ją derybininkai gali išreikšti ir savo neigiamas emocijas. Kaip suvaldyti tokių oponentų priešišumą šioje derybų stadijoje? Svarbiausi reagavimo į oponento priešišumą principai yra šie:

- Nepasiduoti norui elgtis taip pat priešišškai („akis už akį“).
- Ramybė ir profesionalumas (pvz., reaguojant į niekinančią kritiką, ramiai ir profesionaliai išdėstyti reikšmingus faktus).
- Užduodant klausimus nukreipti oponentų dėmesį į sritį, kuri gali duoti abipusės naudos, arba gauti pirmuosius teigiamus atsakymus iš oponentų, kurie prieš tai atmesdavo absoliučiai visus derybininko siūlymus.
- Jeigu oponentų bendravimas dėl nesutarimų patenka į aklaivietę, kuriam laikui galima visiškai pakeisti pokalbio temą. Pavyzdžiui, trumpai pakalbėti apie sportą, pomėgius arba prisiminti juokingą istoriją – visa tai padės derybų dalyviams tapti draugiškesniems, nuraminti įtampą ir visiems priminti, kad nėra nieko asmeniško, o padėtis galėtų būti vertinama ir ne taip rimtai.
- Pakeisti derybų vietą (pvz., perstatyti baldus, persikelti į kitą kabinetą ar oponento biurą, pasirinkti visiškai neutralią vietą).
- Jeigu derybininkai ginčijasi dėl tam tikrų teksto vietų ar nuostatų formuluočių, galima bandyti reformuluoti susitarimo sąlygas ir taip sumažinti priešišumą.
- Susitarti su kita šalimi, kad tam tikras agresyviai diskutuojamas derybų klausimas būtų atidėtas tol, kol šalys aptars kitus klausimus, kurių susitarimo perspektyvos yra geresnės.
- Vykstant daugiašalėms deryboms, jeigu ginčijami klausimai yra esminiai, galima perduoti juos spręsti mažesnei žmonių grupei ir taip bandyti sukurti ne tokią priešišką atmosferą.
- Pakeisti derybų dalyvius. Jeigu priešiško atmosferos įsivyravimas dėl tam tikrų derybininkų asmeninių savybių, reikėtų

pagalvoti apie galimybę pakeisti derybų komandos narius (vieną arba kelis). Lengviausia tai padaryti savo derybų komandoje.

- Padaryti derybų pertrauką. Jos metu derybininkai galėtų „atvėsti“ ir pakartotinai apsvarstyti savo pozicijas bei nesutarimo padarinius. Prieš darant tokią pertrauką, būtina susitarti dėl kito susitikimo laiko tam, kad būtų užtikrintas derybų tęsimas. Jeigu derybų datos nustatyti negalima, mažų mažiausiai reikėtų susitarti apsvarstyti kurį nors klausimą iki tam tikros datos. Pavyzdžiui, viena šalis gali pažadėti kitai šaliai pateikti reikiamą informaciją arba pasikeisti rašytiniais siūlymais. Tai užkerta kelią nutraukti derybų procesą dėl šalių dvejonų, kuriai pirmai pradėti.
- Sąlyginiai susitarimai dėl ateities galimybių. Sunkumų per derybas gali kilti dėl to, kad oponentų įsivaizdavimas apie ateities galimybes (įvykius, aplinkybes) gali reikšmingai skirtis. Pavyzdžiui, vieno iš jų požiūris gali būti labai optimistinis, o kito – pesimistinis: įmonės pardavėjas ir pirkėjas (numatydami įmonės ateities pelningumą), nukentėjęs asmuo ir draudikas (numatydami nukentėjusiojo sveikatos būklę ateityje). Kaip šiuos nesutarimus spręsti? Galima sudaryti sąlyginius susitarimus, kurie leistų ateityje išvengti tam tikrų nežinomų veiksnių įtakos. Pavyzdžiui, įmonės pardavėjas galėtų sutikti dalį atsisakymo už parduotą įmonę priskirti prie būsimosios įmonės apyvartos arba pelningumo, o draudikas – įsipareigoti ateityje padengti gydymo išlaidas, jeigu tokių atsirastų, mainais už mažesnę draudimo išmoką iš karto.

Pozicijų derinimo stadijos pabaigoje viena arba abi šalys, pamąčiusios „šviesą tunelio gale“, pajunta, kad netrukus gali pavykti susitarti. Viena vertus, jos jaučia palengvėjimą – daugiau šypsosi, atsideda laisva poza, kita vertus, psichologiškai nusiteikusios susitarti šalys ima siekti, kad toks susitarimas būtų sudarytas kaip įmanoma greičiau, ir jeigu tai neįvyksta akimirsnio, pasijunta neužtikrintai ir pradeda nerimauti, ar paskutiniu momentu „žuvis nenušoks nuo kabliuko“?

Dėl to šios derybų stadijos pabaigoje derybininkai neretai skuba, ryžtasi padaryti nemenkų ir dažniausiai vienašališkų nuolaidų vienam, kad susitarimas galiausiai įvyktų ir oponentas nepabėgtų. To-

kie jausmai priverčia derybininką prisiimti didesnę atsakomybę už likusį derybų laiką ir labiau įsipareigoti, nei iš tikrųjų norėtų (arba turėtų prisiimti) jo klientas. Pavyzdžiui, pozicijų derinimo stadijos pabaigoje šalies A siūlymą atlyginti žalą 75 000 eurų ir šalies B reikalavimą gauti 85 000 eurų žalos atlyginimą skiria tik 10 000 eurų suma. Jeigu šalis B, bijodama nesėkmingos derybų baigties, sutinka gauti 77 000 eurų atlyginimą (taiko 8 000 eurų nuolaidą) ir tai daro tik iš geros valios kuo greičiau pasiekti susitarimą, toks šalies B elgesys vertintinas kaip derybų klaida. Taip besielgiantys derybininkai nesusimąsto, kad ir jų oponentas yra ne mažiau nei pats derybininkas suinteresuotas pasiekti susitarimą bei nerimauja, ar derybos nesibaigs nesėkme. Vadinas, reikėtų prisiminti, kad pozicijų derinimo stadijos pabaigoje abi šalys yra palankiai psichologiškai nusiteikusios sudaryti bendrą susitarimą. Niekas nenori, kad jo triūsas baigtųsi nesėkme, todėl yra klaidinga neužtikrintai jaustis dėl susitarimo ir negalvoti apie kitos šalies nerimą. Minėtuojau atveju šalis B turėtų daryti gerokai mažesnę nuolaidą ir taip kitai šaliai parodyti, kad jau priartėta prie derybų ribos, kurią peržengus ginčą gali būti palankiau spręsti teisme.

Kaip minėta, daugelis nuolaidų yra daroma tada, kai derybos jau artėja prie pabaigos. Dėl to skubantys derybininkai gali prarasti reikšmingą dalį to, ką pavyko pasiekti per pozicijų derinimo stadiją, jeigu nebus budrus. Derybininkas turėtų būti kantrus ir leisti pozicijų derinimo fazei įvykti laiku ir iki galo. Užuoat ėmusis karštligišku veiksmu ar pradėjus nepagrįstai skubėti, šioje stadijoje rekomenduojama ir toliau taikyti tuos pačius derybų metodus, kurie padėjo derybininkui pasiekti šį derybų etapą. Einant prie pozicijų derinimo stadijos pabaigos, nuolaidų dydis mažėja, jos daromos rečiau ir nevienašališkai. Jeigu šių rekomendacijų nesilaikoma, vienas iš derybininkų padaro klaidą ir prisiima didesnę abiejų derybininkų pozicijas skiriančios sumos padengimo našą.

Kaip teisingai padalyti abiejų derybininkų pozicijas skiriančią sumą? Neretai derybininkams gali būti pasiūlyta vadovautis lygybės principu ir likusį skirtumą pasidalyti per pusę. Tai yra likusio skirtumo padalijimo derybų technika, kurią paprastai „lapės“ taiko „avims“²²⁹. Kita vertus, patyrę derybininkai gali pasinaudoti tokia padėtimi ir, parbrėždami prieš tai padarytas nuolaidas, savo ruožtu pasiūlyti padalyti

²²⁹ Plačiau apie šią derybų techniką rašoma 4.26 knygos skyriuje.

per pusę skirtumą, liekantį nuo oponentų pateikto siūlymo. Jeigu tokia technika pasitvirtina, oponentui gali tekti padengti 75 proc. derybininkų pozicijų skirtumo, o pačiam derybininkui – tik 25 procentus. Santykių 50 ir 50 bei 75 ir 25 skirtumas gali atrodyti nereikšmingas, bet tuo atveju, jeigu ginčo ar sandorio suma siekia milijoną, minėtasis skirtumas tampa labai svarbus.

Taigi kantrybė ir tylėjimas yra du veiksmingiausi metodai, taikomi pozicijų derinimo stadijos pabaigoje. Kaip ir anksčiau, derybos turėtų būti vedamos taikant pagrįstas nuolaidas bei paaiškinant, kodėl ir kaip keičiasi derybininko pozicija. Paaiškinęs savo pozicijos pasikeitimo priežastis, derybininkas turėtų nutolti ir kantriai laukti kitos šalies atsakymo. Patartina išvengti pasikartojimo, nes tai dar labiau pabrėžia derybininko nekantravimą sudaryti susitarimą ir nesiimti kitų veiksmų, jeigu oponentas neatsako atitinkama nuolaida.

Šiuo atveju irgi tinka taikyti kaltės jausmo sukėlimo derybų techniką²³⁰. Pavyzdžiui, priminti oponentui, kad vykstant derybų procesui derybininkas padarė daugiau nuolaidų, o oponentas nusileido gana menkai. Toks priminimas gali priversti oponentą pasijusti kaltu ir moraliskai įpareigoti pritaikyti daugiau arba didesnių nuolaidų, kad susitarimas galiausiai būtų pasiektas.

Pozicijų derinimo stadijos pabaiga yra labai palanki susitarimui, todėl svarbu išlaikyti derybų proceso judėjimą tokio susitarimo link. Nerekomenduojama imtis tokių derybų veiksmų, kurie trukdytų pasiekti susitarimą (pvz., numesti telefono ragelį, trenkus durimis išeiti iš derybų susitikimo ir pan.), nes toks elgesys gali sužlugdyti pasiektą progresą, o prarastai susitarimui palankiai situacijai atkurti gali prireikti kelių dienų arba net savaičių. Užuoat grąsinus, šiuo metu verčiau ką nors pažadėti, nes tai padeda lengviau judėti link susitarimo, o ne nuo jo tolti.

Ilgūdę derybininkai, šiame derybų etape jausdami oponento ryžtą galiausiai sudaryti susitarimą, savo elgesiu gali rodyti abejingumą tokiame derybų rezultatui. Duodami oponentui suprasti, kad jiems nerūpi, ar bus sudarytas susitarimas, ar ne, derybininkai skatina oponentą jausti didesnę poreikį pačiam prisiimti likusio derybų pozicijų skirtumo dengimo našą.

²³⁰ Plačiau apie šią derybų techniką rašoma 4.23 knygos skyriuje.

Kai klientas ne tik tiesiogiai kontroliuoja derybų procesą, bet ir pats dalyvauja derybų susitikimuose, gana lengva gauti jo pritarimą derybų rezultatams. Tuo atveju, kai klientas privalo gauti kitų asmenų, nuo kurių yra priklausomas, pritarimą derybų rezultatams (pvz., sutuoktinio, vadovybės, kitų atsakingų asmenų), susiklosto visiškai kitokia padėtis. Pageidautina, kad tokiu atveju per derybas preliminariai pasiekti rezultatai būtų detalčiai užrašyti su paaiškinimais, jog sprendimo priėmimo teisę turintis asmuo galėtų gauti logišką kiekvienos suderėtos sąlygos pagrindimą. Toks priėjimas paprastai papalvina pritarimą galutiniam derybų rezultatui.

Net tuo atveju, kai deryboms yra taikomi sąžiningi kriterijai ir jos baigiasi susitarimu, nebūtina pasiekti, kad abi šalys vienodai tenkintų derybų rezultatai. Nelinkę rizikuoti asmenys greičiau priims jiems ne tokį palankų derybų rezultatą, negu leis deryboms sužlugti. Žmonės nemėgsta priimti sprendimų, kurie ateityje gali pasirodyti esantys neteisingi, nes tada jie nusiviltų. Sudaryti byloje taikos sutartį žmonės skatina tai, jog pasirašydami tokią sutartį jie galvoja, kad galbūt pavyko išvengti blogesnio teismo sprendimo, o ne apie tai, kad gavę palankų teismo sprendimą galėjo pasiekti daugiau. Dėl to visada reikia stengtis įtikinti oponentą, kad taikos sutarties alternatyvos visada yra blogesnės už tai, kas šiuo metu siūloma. Norėdami išvengti patikrinimo, ar teismo sprendimas būtų blogesnis (ir to, kad jie priėmė neteisingą sprendimą), žmonės lengviau priima esamą siūlymą ir taip pasielgę toliau sėkmingai gyvena nepatyrę nusivylimo. Be to, skirtingi asmenys, sudarę identiškus sandorius, patiria nevienodą pasitenkinimą. Dėl to tai, kad vienai šaliai buvo pasiūlyta objektyviai mažiau negu kitai, dar nereiškia, kad pirmoji būtinai jausis nuskriausta arba apgauta. Vadinasi, nors viena iš šalių ir jaučia, kad gauna geresnį derybų rezultatą, ji turėtų pasistengti įtikinti kitą šalį, kad derybų objektas buvo padalytas sąžiningai. Žmonės, kurie mano, kad su jais buvo pasielgta sąžiningai ir teisingai, yra labiau linkę priimti suderėtą susitarimą ir vėliau laikytis tokio susitarimo įsipareigojimų.

3.5. BAIGIAMOJI DERYBŲ STADIJA

Atsižvelgiant į tai, ar derybų šalims pavyko suderinti tarpusavio pozicijas ir nesutarimus, baigiamoji derybų stadija gali vykti pagal du scenarijus. Pirma, jeigu šalys nesusitarė, minėtojoje stadijoje įvyksta šalių bei derybininkų išsiskyrimas ir atsisveikinimas. Akivaizdu, kad nepasiekę susitarimo derybų dalyviai dažniausiai jaučia neigiamas emocijas. Labai retai nutinka taip, kad kuri nors iš derybų šalių su palengvėjimu atsidūsta, jog geriau nesudaryti jokio susitarimo, negu sudaryti nepalankų. Vis dėlto derybininkai nuolat svarsto, kas jiems per derybas nepavyko arba kokių klaidų padarė, kai kurie kaltina oponentus dėl nesukalbamumo, taikyto rungimosi stiliaus ir ieško kitų – nederybinių būdų, kaip spręsti kilusius klausimus bei nesutarimus (pvz., numato kreiptis į teismą, ieškoti kitų partnerių). Nors natūraliai kyla tokių emocijų, profesionalūs derybininkai turėtų rasti savyje jėgų baigti derybas dalykiškai ir mandagiai, be grasinimų ir tarpusavio kaltinimų. Turint omenyje, kad Lietuva yra sąlygiškai nedidelis kraštas, teisininkams svarbu išsaugoti profesionalius santykius su kitos šalies derybininkais, kad būtų galima sėkmingai vesti kitas derybas arba derėtis su kitais klientais. Be to, dalykiškai ir mandagiai baigus derybas „nesudeginami tiltai“ jas atnaujinti tarp tų pačių klientų, jeigu šalys po kurio laiko nutartų tai padaryti.

Antrasis derybų užbaigimo stadijos scenarijus vyksta tada, kai šalims pavyksta pasiekti derybų susitarimą. Sėkmingai pasibaigus pozicijų derinimo stadijai, t. y. pasiekus abiem šalims priimtina susitarimą, dauguma derybininkų mano, kad derybos yra baigtos. Vis dėlto taip nutinka ne visais atvejais, nes pradėjus fiksuoti derybų rezultatus gali paaiškėti neaptarti susitarimui svarbūs momentai, reikšmingos detalės ar aspektai. Jeigu susitarimo spragos yra reikšmingos (pvz., reikia išspręsti sutarties įvykdymo užtikrinimo klausimą), derybos gali būti grąžinamos į ankstesnes – pozicijų derinimo ar net informacinę – stadijas. Jeigu susitarimo trūkumai yra nesunkiai suderinami (pvz., klausimas, ar pinigai bus sumokami pavedimu ar grynaisiais, ar terminas skaičiuojamas darbo ar kalendorinėmis dienomis), tokios smulkmėnos galėtų būti išsprendžiamos toje pačioje baigiamąjoje derybų stadijoje.

Dėl prieš tai vykusiose derybų stadijose susikaupusio protinio bei fizinio nuovargio derybininkai ir jų klientai gali norėti tik apibendrinti pasiektus rezultatus ir taip baigti derybas. Kita vertus, šioje stadijoje rekomenduojama bent trumpai apžvelgti alternatyvias susitarimo formuluotes, kurios galėtų būti abipusiai naudingos, bet buvo nepastebėtos dėl pernelyg įtempto bendravimo. Derindamos tarpusavio pozicijas, šalys dažniausiai stengiasi pasiekti bent priimtiną, bet toli gražu abiem šalims ne pačias geriausias sąlygas. Dėl to ši bendradarbiavimo trūkumą ir galima ištaisyti baigiamojoje derybų stadijoje, kuri paprastai vyksta bendradarbiaujant. Tik svarbu, kad abi šalys suvoktų, jog baigiamosios derybų stadijos metu būtina pereiti iš rungimosi, jeigu tokio daugiau ar mažiau būta, į bendradarbiavimą.

Taigi per šią derybų stadiją pasiekus esminį susitarimą visais ginčytiniais klausimais, „pyragas“ gali būti perdalijamas, ieškant būdų, kaip dar labiau pagerinti sutarties sąlygas. Siekdamos, kad tai įvyktų, abi šalys turėtų elgtis sąžiningai, suteikti papildomos informacijos apie savo poreikius ir interesus. Juk susitarimas jau yra pasiektas, todėl šitaip elgtis yra ne taip pavojinga, kaip pozicijų derinimo stadijoje. Baigiamojoje derybų stadijoje galima taikyti minčių lietaus metodą ir bandyti pateikti du, tris ar keturis sąlygiškai vienodos vertės alternatyvius siūlymus ir paklausti kitos šalies, kas jai labiausiai tinka (pvz., visiems partneriams dalyvauti pirkime sudarant jungtinės veiklos sutartį ar teikti siūlymą tik iš vienos įmonės, kuri laimėjusi konkursą pirsks paslaugas iš partnerių). Dėl šio proceso abi šalys turėtų būti labiau patenkintos derybų rezultatais.

Baigiamojoje derybų stadijoje rengiamas susitarimo projektas, kad per derybas pasiekti rezultatai ne tik būtų suderėti, bet ir įtvirtinti. Vieniems to reikia, kad nepamirštų, kitiems – tam, kad laikytųsi duoto žodžio, o tretiesiems, kad susitarimo nevykdymo atveju galėtų jį įvykdyti priverstinai arba inicijuoti susitarime arba įstatymuose įtvirtintą šalių patirtų nepatogumų arba pažeidimų padarytos žalos kompensavimo mechanizmą. Susitarimai, atsirandantys kaip derybų rezultatas, atrodo itin svarbūs teisininkams, todėl verslininkai kartais skundžiasi neretai prarandantys verslo galimybes dėl pernelyg didelio teisininkų formalizmo. Kita vertus, iš praktikos žinant, kaip dažnai tarp tų pačių verslininkų kyla ginčų įgyvendinant sutartis, atrodo, kad per teisines derybas yra būtina sudaryti susitarimą. Manytina, kad 99 proc. teisinių

derybų atvejų yra sudaromi rašytiniai susitarimai ir tik likusios minėtųjų susitarimų dalies nebelieka poreikio kaip nors įforminti, nes šalys susitarimą įgyvendina iš karto (pvz., viena šalis atsiima ieškinį ir kita tam neprieštarauja; viena šalis grąžina pinigus į kitos šalies sąskaitą) arba tarp šalių nebelieka ginčo (pvz., pradėję derybas dėl santuokos nutraukimo sutuoktiniai grįžta gyventi kartu santuokoje). Kita vertus, galima sutikti su verslininkų priekaištu teisininkams, kad esant tam tikroms aplinkybėms bereikalingas teisiškai nereikšmingų smulkmenų sureikšminimas gali užkirsti kelią naudingam sandoriui. Dėl to teisininkai, rengdami susitarimus, turėtų stengtis mažinti teisinį formalizmą, ypač tada, kai tai gali užkirsti kelią susitarimui arba priversti šalį laikytis savo iš principo nesutaikomų pozicijų.

Siekiantis veiksmingai iki galo baigti derybas derybininkas, nors ir būdamas labai užsiėmęs ar pavargęs, turėtų pasirūpinti parengti susitarimo projektą. Priežastis labai paprasta – niekas nesuformuluos sutarties nuostatų taip palankiai klientui, kaip tai gali padaryti pats kliento atstovas. Jeigu derybininkas buvo užėmęs aktyvią derybų poziciją, sudarė jų darbotvarkę, derybos vyko jo teritorijoje, natūralu, kad jis parengtų ir derybų susitarimo projektą. Nors kartais gali nutikti ir priešingai – susitarimo projektą sutiks rengti oponentas. Tokiu atveju derybininkas turėtų skirti laiko peržiūrėti parengtą derybų susitarimo projektą ir, jeigu būtina, jį pataisyti. Jeigu susitarimo projekto nereikia iš esmės taisyti, nes derybininkas pateikė vos kelias pastabas, pakanka pačiame derybų susitarimo projekto tekste jas pažymėti skirtinga spalva. Labai praverčia ir trumpas komentaras šalia tokio siūlymo, kodėl reikėtų taisyti šią susitarimo vietą (pvz., derybų metu šalys susitarė kiek kitaip arba reikia sukonkretinti tam tikrą susitarimo nuostatą). Jeigu susitarimo projektas taisytinas iš esmės, galima oponentui atsiųsti naują jo variantą, kuriame nepažymėti taisymai, bet būtina įspėti, kad visa sutartis buvo peržiūreta ir yra siūloma nauja jos redakcija. Kartais gali nutikti ir taip, kad yra lengviau parengti naują susitarimą, negu taisyti gautą iš oponento. Neatmetant tokio varianto norėtųsi pabrėžti, kad jis yra kraštutinis, nes supriešina šio dokumento rengėjus tada, kai jie turėtų bendradarbiauti derindami susitarimo tekstą.

Į ką ypač reikėtų atkreipti dėmesį tikrinant oponento parengtą derybų susitarimo projektą? Anot C. B. Craverio, svarbu yra:

- visos teksto dviprasmybės, nes dėl jų tekstas gali būti skirtingai suvokiamas, o tokio suvokimo padarinys – skirtingi šalių lūkesčiai dėl susitarimo įgyvendinimo, kurie gali tapti būsimų ginčų priežastimi;
- susitarimo tekste aptarti dalykai, dėl kurių šalys per derybas nesitarė (pvz., susitarime yra nurodyta, kad viena iš šalių dengia kitos šalies patirtas bylinėjimosi išlaidas);
- susitarimo tekste neaptarti dalykai, nos šalys derybų metu dėl to buvo susitarusios (pvz., susitarime liko neužfiksuota šalių sutarta bauda už susitarimo neįvykdymą laiku)²³¹.

Sutarties projektas gali būti tikslinamas ir koreguojamas tiek, kiek yra būtina. Kita vertus, užuot akiai kritikavus susitarimo projektą, palankiau pasirinkti atsargesnį – klausimų būdą. Pavyzdžiui, užuot moralizavus, kad oponentas pamiršo įrašyti į susitarimą kokią nors nuostatą, saugiau pasidomėti, ar oponentas kartais nepraleido to, apie ką šalys susitarė derybų metu. Tokia forma pateikta pastaba leis ir oponentui ištaisyti savo klaidą be nereikalingų emocijų, ir pačiam derybininkui išsaugoti draugiškus santykius su oponentu. O jeigu derybininkas pats klydo dėl to, kad sutartyje turėtų būti dar kas nors, dėl ko šalys nesitarė, klausimo formatas leis derybininkui pačiam išsaugoti savo gerą reputaciją: „Tikriausiai aš pats tarp visų detalių pamiršau šį dalyką...“

Teikdamas pastabų dėl susitarimo projekto, kiekvienos šalies derybininkas glaudžiai bendrauja su savo klientu, kuris teikia savo, nors ir ne teisinį, sutarties projekto vertinimą, o neretai ir praktinio pobūdžio pastabų, atsižvelgdamas į praktinius sutarties įgyvendinimo aspektus. Jeigu tarp šalių kyla rimtų nesutarimų dėl sutarties projekto nuostatų, arba dėl to, dėl ko šalys iš tikrųjų susitarė derybų metu, šalių derybos gali būti atnaujinamos siekiant išspręsti kilusius nesutarimus.

Reikėtų numatyti, kad kiekvieną kartą, kai parengiamas susitarimo projektas, asmuo (klientas arba jo atstovas), kuriam teks pasirašyti šį susitarimą, turėtų pakankamai laiko ne tik perskaityti galutinį susitarimo variantą, bet ir jį apmąstyti, taip pat galimybę pasikonsultuoti dėl vieno ar kitų susitarimo aspektų. Dėl to, jeigu užtenka laiko, derybininkas gali nesutikti pasirašyti tik parengto susitarimo ir pagei-

²³¹ CRAVER, C. B., p. 140.

dauti skirti daugiau laiko jam įvertinti. Labai nepalanku pasirašinėti susitarimus skubant, neturint laiko jų atidžiai perskaityti, prisiminti detalių ar apgalvoti šio susitarimo sudarymo padarinių (pvz., susitarimo projektas atsiunčiamas teisininkui teismo posėdžio dieną arba dar blogiau – tiesiog atnešamas išspausdintas ir įteikiamas prieš pat teismo posėdį). Tokiais atvejais būtina pasinaudoti galimybe nukelti laiko ribą, kuri trukdo atidžiau peržiūrėti sutartį ir ją įvertinti (pvz., prašyti teismo atidėti posėdį arba bent padaryti ilgesnę ar trumpesnę pertrauką).

Baigiamoji derybų stadija yra baigiama pasirašant susitarimą ir atsisveikinant šalims bei jų derybininkams. Šiuos veiksmus dažniausiai lydi pakili nuotaika ir sveikinimai, o kartais net apsieičiama simbolinėmis dovanomis (pvz., parkeriais, kuriais buvo pasirašytas susitarimas) ar surengiamos vaišės. Tai padeda dar labiau sustiprinti šalių nusiteikimą toliau bendradarbiauti. Kita vertus, susitarimo pasirašymas kartais gali sukelti ir neigiamų emocijų, pavyzdžiui, viena iš šalių sudarė susitarimą neturėdama kitos išeities arba jaučiasi, kad derybos jai buvo nesąžiningos arba nepalankios. Net ir tokiais atvejais derybas būtina užbaigti dalykiškai ir jokių būdu nepabrėžti, kad viena šalis derybas laimėjo, o kita – pralaimėjo (pvz., nerekomenduojama jau pasirašius susitarimą tvirtinti, kad derybininkas galėjo pasiūlyti didesnę pinigų sumą). Tai gali dar labiau suerzinti kitą šalį ir net sukelti grėsmę, kad oponentas bandys atšaukti susitarimą (pvz., jeigu teisės aktuose arba pačioje sutartyje numatomas tam tikras apsisprendimo laikotarpis, per kurį sutarties šalis gali atsisakyti sutarties²³²).

²³² Pavyzdžiui, Civilinio kodekso 6.228¹⁰ str. vartotojui numatoma teisė, nenurodant priežasties ir nepatiriant kitų, nei įstatymo 6.228¹¹ str. nustatytų išlaidų, per 14 dienų atsisakyti nuotolinės sutarties ar ne prekybos patalpose sudarytos sutarties, išskyrus 6.228¹⁰ str. 2 d. numatytas išimtis. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Civilinis kodeksas. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 74-2262; Vartojimo kredito įstatymo 2 str. 1 d. numatytas dviejų kalendorinių dienų apsisprendimo laikotarpis, per kurį vartojimo kredito gavėjas, nenurodydamas priežasties, gali atsisakyti vartojimo kredito sutarties ir grąžinti vartojimo kredito davėjui arba paskolos davėjui jam išmokėtą vartojimo kredito sumą nemokėdamas palūkanų ir jokių kitų mokesčių, išlaidų ar kompensacijų. Lietuvos Respublikos vartojimo kredito įstatymas. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 1-1.

IV SKYRIUS
DERYBŲ TECHNIKOS

IV SKYRIAUS TURINYS

4.1. Dalyvių skaičiumi pranašesnė derybininkų komanda.....	197
4.2. Riboti įgaliojimai	198
4.3. „Blogasis“ ir „gerasis“ policininkas	201
4.4. Konkurencijos sukūrimas.....	202
4.5. Ekstremalus pradinis reikalavimas arba siūlymas.....	203
4.6. „Arba taip, arba niekaip“	205
4.7. Raštiškas pasiūlymas	207
4.8. Prastėjantys siūlymai	208
4.9. Nekonkretūs teiginiai	208
4.10. Sugretinimas.....	209
4.11. Lygiagrečios nuolaidos.....	210
4.12. Prieštaravimų pirkimas.....	211
4.13. Netikros nuolaidos.....	212
4.14. Oponento nuolaidų menkinimas.....	214
4.15. Laiko veiksnio taikymas	215
4.16. Derybų ribų nustatymas.....	218
4.17. Neigiama reakcija	219
4.18. Agresyvus elgesys	220
4.19. Tariamoji ekspertizė.....	223
4.20. Atvirkštinė psichologija	224
4.21. Apsimestinis nuobodulys ar nesidomėjimas.....	225
4.22. Pasyvumas	226
4.23. Kaltės jausmo sukėlimas.....	227
4.24. Gailesčio sukėlimas	228
4.25. Investicijos į derybas	230
4.26. Likusio skirtumo padalijimas.....	230

Literatūroje, spaudoje, virtualiojoje erdvėje galima rasti pačių įvairiausių derybų metodų, triukų, manevrų, žaidimų arba technikų, kurias taikydami derybininkai galėtų padidinti savo galimybes laimėti derybas, o jeigu ne laimėti, tai bent jau vesti jas kaip įmanoma veiksmingiau.

Derybų technika – tai toks derybininko elgesys, kuriuo yra siekiama paskatinti pageidaujamus derybų oponento veiksmus (pavyzdžiui, kad oponentas nusileistų, skubotai priimtų sprendimą ar derėtųsi pats su savimi). Daugumai žmonių derybų technikos asocijuojasi su gudravimu, siekiu manipuliuoti kitu derybininku. Kai kurie mokslininkai derybų gudrybes tiesiai šviesiai vadina „manipuliacijomis“ – partnerio elgesiui pakeisti skirtais manevrais, kurie paprastai yra taikomi siekiant savanaudiškų tikslų²³³.

Derybų technikų taikymo galimybes galima parodyti pavydžiu, kurį savo knygoje „Įtakos galia“ pateikė R. B. Cialdini. Kaskart, kai naujas klientas matuodavosi kostiumą parduotuvėje prieš veidrodį, pardavėjas Sidas apsimesdavo neprisigirdintis ir prašydavo klientą kalbėti garsiau. Kai tik klientas išsirinkdavo kostiumą ir paklausdavo jo kainos, Sidas kreipdavosi į parduotuvės gale šiuos kostiumus siūvantį savo brolių: „Gari, kiek kainuoja šis kostiumas?“ Atsitraukęs nuo savo darbo ir reikšmingai išpūtęs realią kostiumo kainą, Garis šaukdavo broliui: „Už šį gražų vilnonį kostiumą – 42 doleriai!“ Apsimesdamas, kad neišgirdo, Sidas, pridėjęs ranką prie ausies, vėl užduodavo broliui tą patį klausimą. Garis pakartodavo: „42 doleriai!“ Paskui Sidas atsisukdavo į klientą ir patvirtindavo: „Jis sako 22 doleriai.“ Daugelis klientų skubėjo nusipirkti kostiumą ir kuo greičiau išeiti iš parduotuvės su tokiu „pusvelčiui“ gautu pirkinium, kol Sidas nesusiprato padaręs „klaidą“²³⁴.

Kita vertus, ne visos derybų technikos taikomos siekiant savanaudiškų tikslų ir yra skirtos paveikti oponentą taip, kad šis priimtų derybininkui, bet ne sau, palankų sprendimą. Kai kuriomis derybų technikomis galima skatinti derybininką apsispręsti (pvz., taikant „laiko faktoriaus“ techniką), raginti pateikti savo pradinį siūlymą

²³³ Pavyzdžiui, MAŽEIKIENĖ, A.; PELECKIS, K. Verslo derybos: vadovėlis. Vilnius: Technika, 2010, p. 304; БЕЛЛАНЖЕ, Л. Переговоры. Санкт-Петербург: Издательский дом «Нева», 2002, p. 63.

²³⁴ ЧАЛДИНИ, Р. Б. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. М.: «Эксмо», 2013, p. 27–28.

(pvz., taikant „ekstremalaus pradinio pasiūlymo“ techniką) arba rasti išeitį deryboms patekus į aklavietę, kai nėra viena iš šalių nebenori daryti nuolaidų (pvz., taikyti „lygiagrečių nuolaidų“ derybų techniką). Taigi derybų technikų taikymas *a priori* nėra neetiškas elgesys, nors kai kurios iš jų galėtų pasirodyti ištis neatitinkančios teisininkų profesinės etikos standartų (pvz., „agresyvaus elgesio“, „blogėjo“ ir „gerojo“ policininko technikos). Dėl to šioje knygoje bus vartojamas kiek neutraleresnis – derybų technikos – terminas.

Žinojimas, kad esama skirtingų derybų technikų, suteikia teisininkams galimybių lengviau šias gudrybes pastebėti ir atpažinti bei laiku pritaikyti jas neutralizuojančias priemones. Suprantama, ne visi derybininkai geba neutralizuoti visas oponentų taikomas derybų technikas, bet jie gali išmokyti taikyti veiksmingas atsakomąsias priemones, kurios galėtų padėti kuo labiau sumažinti nepalankių derybų technikų negatyvų poveikį. Pavyzdžiui, derybininkas gali neutralizuoti oponento taikomas derybų technikas tiesiog informuodamas oponentą, kad šie metodai jam yra žinomi arba jie neveikia, o jeigu taikoma agresyvesnė derybų technika, galima tiesiog pabrėžti, kad toks oponento elgesys kenkia deryboms. Kita vertus, įgūdės derybininkas privalo pats mokėti taikyti skirtingas derybų technikas tam, kad derybų rezultatai būtų kuo palankesni jo klientui²³⁵.

Kai kurios derybų technikos gali būti taikomos atskirai, kitos – tam tikra seka arba derinamos su kitomis technikomis. Pavyzdžiui, derybų technika „blogasis“ ir „gerasis“ policininkas dažniausiai yra taikoma kartu su „ribotų įgaliojimų“ technika. O derybų technika „gailėsčio sukėlimas“ yra tokia kompleksinė, kad paprastai jos vienos pakanka derybininkui pasiekti savo tikslą. Dėl to praktikoje galima susidurti su labai skirtingu derybų technikų taikymu ir jų kombinacijomis.

Dauguma derybų technikų yra paremtos ankstesniuose šios knygos skyriuose išanalizuotais socialinės įtakos principais: abipusiškumo, išsipareigojimo ir nuoseklumo, socialinio įrodymo, simpatijos, autoriteto ir deficito²³⁶. Toliau bus aptariamoms teisininkų praktikoje dažniausiai taikomos derybų technikos, jomis siekiami tikslai ir tokių technikų neutralizavimo priemonės.

²³⁵ CRAVER, C. B., p. 147.

²³⁶ Plačiau apie tai skaityti 3.3.1. knygos skyriuje.

4.1. DALYVIŲ SKAIČIUMI PRANAŠESNĖ DERYBININKŲ KOMANDA

Daugelis derybų yra vedamos „vienas prieš vieną“ būdu, bet šaly, norėdamos įgyti taktinio ir psichologinio pranašumo, neretai į savo komandą įtraukia papildomų žmonių – sąjungininkų. Jie tikisi, kad didesnis derybų komandos dalyvių skaičius privers pavienius oponentus pasijusti nepatogiai, neužtikrintai arba net juos įbaugins. Nors pasitelkiant daugiau dalyvių siekiama ne tik įbauginti oponentą. Gausesnė derybininkų grupė padidina savo galimybes veiksmingiau vesti derybas – geriau stebėti oponentus, būti išvalgesniems sekant informacijos „nutekėjimą“ ar neverbalinius ženklus, pasiskirstyti funkcijomis arba turėti galimybę tartis tarpusavyje. Juk vykstant „vienas prieš vieną“ deryboms vienam žmogui labai sunku tuo pat metu kalbėti, stebėti, klausyti ir mąstyti. Darnios derybininkų komandos stiprina savo tikėjimą komandos narių bendrais tikslais, reiškiamu palaikymu ir pritarimu.

Kita vertus, ne visais atvejais didelė derybininkų komanda reiškia sėkmingas derybas vien dėl to, kad ją sudaro daugiau žmonių. Šis klausimas itin aktualus derantis su profsąjungomis ar valstybės įstaigomis, kai derybininkai gina įvairių šalių interesus. Pasitaiko atvejų, kai vienai derybų šaliai atstovauja vos du ar trys atstovai, o kitai – net dešimt, penkiolika ar dvidešimt žmonių. Vis dėlto mažesnė grupė turi tam tikrų privalumų, nes kuo didesnė yra derybininkų komanda, tuo sunkiau ją valdyti, nebent visi komandos nariai yra beveik idealiai suderinę savo tikslus ir aptarę bendrą siūlymą, kurį ketina teikti oponuojančiai komandai. Dažniausiai tokios didelės derybininkų komandos kenčia nuo tarpusavio nesutarimų ir skirtingų interesų, todėl joms sunku nustatyti bendrą poziciją, kuri tenkintų visus derybų komandos narius. Didelės komandos yra prasčiau organizuotos, o nuolat kylantys nesutarimai kenkia grupės vienybei. Kai tokia komanda stokoja bendrų tikslų ir strategijos, įgudę oponentai turėtų tai pastebėti ir gebėti pasinaudoti šiuo trūkumu.

Taigi didesnei derybų komandai yra sunkiau vadovauti ir ją kontroliuoti. Dirbant tokioje komandoje rizikuojama, kad padaugės nenumatytų komandos narių išsišokimų ir bus pareikšta bendrai komandos pozicijai priešingų nuomonių. Reikėtų žinoti ir tai, kad didelės derybų komandos yra labiau linkusios konkuruoti ir mažiau bendra-

darbiauti. Dėl to per derybas siekiant bendradarbiauti būtina iš anksto parengti derybininkų grupę, numatyti bendrą poziciją ir pasiskirstyti funkcijomis – kalbėtojo, stebėtojo, organizatoriaus ir pan. Toks pasirengimas dirbti komandoje galėtų padėti suvaldyti ne tik grupės narius, bet ir sumažinti didelės grupės priešišumą oponentams.

Kaip neutralizuoti šią derybų techniką? Tuo atveju, kai akivaizdžiai matyti, kad oponentai, pasitelkdami į savo komandą pernelgę daug papildomų narių, siekia nesąžiningo pranašumo, būtų galima atšaukti susitikimus su tokia komanda, kol derybininkų grupė bus sumažinta iki tokio dalyvių skaičiaus, kad bus įmanoma sklandžiai organizuoti darbą ir vieniems su kitais susikalbėti. Kita vertus, oponentas tokį reikalavimą gali suprasti kaip derybų su juo baimę. Dėl to tokį derybų susitikimą, per kurį oponentas atsiduria vienas prieš visą grupę derybininkų, būtų galima pritaikyti kaip priemonę informacijai surinkti ar savo planuotam siūlymui išdėstyti, bet neskubėti toliau vesti derybų tol, kol prie vienišo derybininko prisidės kitų narių. Tokiu būdu daugiau narių turinčio oponento pranašumas bus paverstas jo trūkumu, nes kuo daugiau žmonių kalba, tuo daugiau informacijos atskleidžia. Dar vienas geras būdas pasipriešinti aptariamajai technikai – derybų organizavimas telefonu arba elektroniniu paštu, kuris padeda gerokai sumažinti derybininkų skaičiumi pranašesnės oponentų komandos poveikį kitai komandai.

4.2. RIBOTI ĮGALIOJIMAI

Tai viena dažniausiai teisinėms deryboms taikomų derybų technikų. Kadangi teisininkas derasi dėl kito asmens interesų, šis „koziris“ visada yra teisininko rankovėje. Kai realius įgaliojimus turintis teisininkas dalyvauja derybose be kliento, ši technika leidžia jam derėtis ir priimti galutinį sprendimą kliento vardu, manipuliuoti kliento nebuvimu šalia ir tariamu poreikiu atsiklausti šio valios. Toks derybininkas stengiasi susitarti su oponentu esant sąlygai, kad šiems susitarimams priartars derybininko klientas. Vėliau derybininkas, apeliuodamas į „netikėtus“ kliento prieštaravimus dėl pasiektos susitarimo, teigia, kad gali susitarti tik savo klientui palankesnėmis sąlygomis, nei jau suderėtos, nes tokia yra kliento valia. Įdomu tai, kad teisininko klientas gali nė neįtart, jog teisininkas derėdamasis šį tą su juo jau derino, o klientas

ne viskam pritarė. Kliento funkciją per derybas galėtų sėkmingai atlikti vadovas, sutuoktinis, partneris, šeimnininkas ir pan.

Neretai praktikoje su ribotų įgaliojimų derybų technika susiduriama tada, kai deramasi su valstybės institucija arba didele bendrove, kuriai per derybas neatstovauja vadovas. Tokie subjektai į derybas dažniausiai siunčia eilinius darbuotojus (pvz., vyriausiuosius specialistus, vadybininkus), kurie per derybas atstovauja subjekto pozicijai, bet neturi teisės priimti galutinio sprendimo derybų klausimu ir sudaryti susitarimo. Nepatyręs derybininkas, kuris nežino tokios specifikos, siekdamas susitarimo su tokiu „eiliniu“ derybų oponentu, gali padaryti visas įmanomas nuolaidas ir džiaugtis, kad pavyko su oponentu suderinti visus derybų klausimus. Nors kai toks susitarimas pateikiamas derinti ir vizuoti atitinkamiems valstybės institucijos ar organizacijos skyriams (teisės, buhalterijos ir pan.) ar valdymo organams (pvz., valdybai, kreditorių susirinkimui ir pan.), džiaugtis gali nebelikti kuo, nes šiems skyriams ar organams susitarimo projektas gali atrodyti tik kaip pradinė derybų pozicija, kurią būtina dar labiau pagerinti savo naudai.

Siekiant neutralizuoti tokią derybų techniką reikėtų prisiminti, kad tik tada, kai abi derybų šalys turi pakankamai įgaliojimų ne tik derėtis, bet ir sudaryti galutinius jas įpareigojančius susitartimus, galimas realus derybų procesas. Priešingu atveju nėra prasmės derėtis su asmenimis, kurie neturi pakankamai įgaliojimų veikti savo klientų vardu. Dėl to siekiant užkirsti kelią aptariamosios derybų technikos taikymui, būtina dar per pradinę derybų stadiją patikrinti oponentų įgaliojimus derėtis – ar oponentas turi įgaliojimą derėtis tam tikru klausimu, kokia yra tokio įgaliojimo apimtis ir trukmė, ar būtina derybų rezultatą derinti su kitais asmenimis, ir jeigu taip, ar galima šiuos asmenis iš karto įtraukti į derybų procesą, ar oponentas turi įgaliojimą sudaryti sutartis derybų klausimu, jeigu derybos būtų sėkmingos, ir pan. Nustačius, kad oponentas stokoja reikiamų įgaliojimų derėtis ir susiderėti, derybos su tokiu oponentu negalėtų vykti tol, kol šis juos gaus, arba su derybininku susisieks asmuo, turintis pakankamai įgaliojimų dalyvauti derybose.

Kita vertus, derybininkai, susidūrę su šią techniką taikančiais oponentais, kurie jau derybų pradžioje parodo neturintys pakankamai kliento suteiktų įgaliojimų, gali tai paversti savo pranašumu pabrėždami, kad jie taip pat neturi šimtaprocentinių derybų įgaliojimų dėl

svarstomų klausimų. Tai leistų jiems, prieš sudarant galutinį susitarimą, svarstomus dalykus „derinti“ su nesančiu klientu, kaip tai daro oponentai.

Praktikoje dar galima susidurti su šios derybų technikos variacija, kai oponentas teigia turintis visus įgaliojimus derėtis ir sudaryti derybų susitarimą. Kai susitarimas yra pasiekiamas, bet dar nepasirašomas, oponentas staiga pareiškia, kad nori šias džiugias naujienas pranešti savo klientui. Po kelių dienų oponentas susisieikia su derybininku, atsiprašo ir paaiškina, kad jo klientas yra nepatenkintas pasiektais rezultatais ir nesutinka sudaryti susitarimo suderėtomis sąlygomis. Esant tokiai situacijai, derybininkas, kuris jau turėjo susitarimą kišenėje, bus psichologiškai labiau nusiteikęs jo neprarasti ir tokį jau pasiektą susitarimą šiek tiek pakoreguoti, kad pagaliau pavyktų susitarti. Kad taip nenutiktų, oponento norą savanaudiškai pakeisti esamą *status quo* būtų galima pritaikyti kaip galimybę pagerinti ir savo poziciją. Pavyzdžiui, parodyti, kad derybininkas džiaugiasi oponento pasiūlyta galimybe tobulinti pasiektą susitarimą, nes ir jo klientas nesutinka su kai kuriomis sąlygomis. Sąžiningai besielgiantis oponentas sutiks, kad abi šalys grįžtų į derybas ir turėtų galimybę iš naujo derėtis dėl sutartų sąlygų. Nesąžiningai ribotų įgaliojimų derybų technika besinaudojantis oponentas bandys reikalauti tik savo pozicijos pokyčių arba grįžti prie jau suderėtų susitarimo sąlygų.

Gali nutikti ir taip, kad oponentas per visas derybas tarsi „užsiraikina“ ribotų įgaliojimų pozicijoje (pvz., visą derybų laiką oponentas pabrėžia savo ribotas derybų galias ir būtinumą konsultuotis su klientu prieš priimant bet kokią reikšmingą sprendimą). Dėl to atsitraukti nuo šios pozicijos ir priimti sprendimą deryboms einant į pabaigą tokiam derybininkui tampa sudėtinga, nes jis rizikuoja pasirodyti kaip neprofesionalus specialistas. Oponentas, pastebėjęs, jog šalių pasiektas susitarimo variantas yra sąžiningas ir iš esmės priimtinas kitai šaliai, gali tokiam derybininkui pasiūlyti susisiekti su savo klientu, kad šis patvirtintų suderėtas sąlygas. Kaip teigia C. B. Craveris, nesvarbu, kam skambins oponentas – klientui ar „užsisakyti picos“; svarbu, kad jis grįžtų prie derybų stalo turėdamas pakankamai įgaliojimų sudaryti susitarimą²³⁷.

²³⁷ CRAVER, C. B., p. 130.

4.3. „BLOGASIS“ IR „GERASIS“ POLICININKAS²³⁸

Tai labai populiaru derybų technika, kuri dėl Holivudo filmų suformuotų klišių primena du įtariamąjį tardančius policininkus. Vienas iš jų yra agresyvus, šaukiantis ir bauginantis tardomąjį baisiausiais padariniais, o kitas – supratingas ir užjaučiantis, vaišinantis įtariamąjį kava bei siūlantis prisipažinti geruoju. „Gerasis“ policininkas tariamai solidarizuojasi su įtariamuoju ir pažada jam padėti išvengti visų „blogujo“ policininko žadėtų grėsmių, jeigu įtariamasis prisipažins. Abu policininkai, norėdami išgauti iš pastarojo prisipažinimą padarius nusikaltimą, su įtariamuoju dirba pakaitomis. Pagaliau įtariamasis, patikėjęs „geruoju“ policininku, prisipažįsta tokiomis aplinkybėmis, kuriomis įprastai niekada neprisipažintų²³⁹.

Taikant šią derybų techniką, „blogasis“ derybininkas griežtai atmeta visus oponentų siūlymus, o „gerasis“ stengiasi užimti oponentų ir „blogujo“ derybininko-kolegos tarpininko poziciją. Jis apsimeta suprantantis oponentus, jų poreikius ir, jeigu ne „blogasis“ kolega, jau seniai būtų sudaręs su jais susitarimą. Dėl to jis ragina oponentus jį suprasti ir siekiant susitarimo padaryti bent dalį reikalaujamų nuolaidų bei pateikti tokį siūlymą, kurį „gerasis“ derybininkas galėtų suderinti su „bloguoju“ kolega.

Vykstant teisinėms deryboms, galima taikyti klasikinę šios derybų technikos variantą, kai vienai derybų šaliai atstovauja du skirtingai besielgiantys derybininkai – „blogasis“ ir „gerasis“. Kita vertus, kūrybiškai taikant šią techniką, be „gerojo“ policininko, kuris dalyvauja derybose kaip teisininkas, „bloguoju“ policininku galėtų tapti kartu su teisininku derybose nedalyvaujantis klientas arba vadovas. Taigi šią derybų techniką gali sėkmingai taikyti net pavieniai derybininkai.

Norint neutralizuoti šią derybų techniką, kaip ir bet kurią kitą, netikslinga oponentui pareikšti, kad derybininkas perprato jo mani-

²³⁸ Dar kartais vadinama „balta ir juoda skrybėlė“, „geru ir blogu vyruku“, „Matt and Jeff“.

²³⁹ BRODT, S. E.; TUCHINSKY, M. Working Together but in Opposition: An Examination of the “Good-Cop/Bad-Cop” Negotiating Team Tactic. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000, 81(2): 155–177; HILTY, J.; CARNEVALE, P. “Black-hat/White-hat” strategy in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, 55: 444–469.

puliācijas. Toks pareiškimas ne visais atvejais būtų teisingas, nes kartais žmonės gali natūraliai elgtis kaip „blogasis“ ir „gerasis“ policininkas, net nesuvokdami, kad tokiu savo elgesiu patenka į tam tikrą kategoriją. Dėl to derybininko pareiškimas „Nežaiskite su manimi „gerojo“ ir „blogojo“ policininko!“ gali būti tiesiog nesuprastas. Jeigu paaiškėja, kad oponentai aptariamąją derybų techniką taiko netyčia, t. y. jie to net nesupranta, belieka „susidraugauti“ su „gerojo“ policininko vaidmenį atliekančiu derybininku ir jam padedant siekti rasti bendrą kalbą su kitu griežtuoju derybininku ar jo klientu. Tais atvejais, kai galima įtarti, kad taikyti šią derybų techniką oponentai yra susitarę iš anksto, būtina atsisakyti keisti savo poziciją tol, kol oponentai suderins savo skirtingas nuomones.

4.4. KONKURENCIJOS SUKŪRIMAS

Žmonės, tarpusavyje konkuruojantys dėl riboto kiekio paskirstomų gėrų, yra labiau suinteresuoti pirkti prekę ar paslaugą, negu galėdami ją įsigyti be konkurencijos. Tokių pavyzdžių pasitaiko kiekviename gyvenimo žingsnyje: nuomotojas, norėdamas išnuomoti butą tvarkingiausiam nuomininkui už sau palankiausią kainą, tuo pat metu sukviečia į butą kelis potencialius nuomininkus ir taip priverčia juos tarpusavyje konkuruoti; dabdavys į darbo pokalbį tuo pat metu kviečia kelis pretendentes ir taip paskatina juos vieną su kitu varžytis bei įrodyti savo pranašumą. Taigi, esant konkurencijai, derybininkas priverčia oponentą teikti tokį siūlymą, kuris būtų geresnis už kitų galimų konkurentų. Nors įdomiausia yra tai, kad norint taikyti konkurencijos sukūrimo techniką, nebūtini keli oponentai. Pakanka net netikro, išivaizduojamo, konkurento, kad ši technika veiktų (pvz., nors kito pirkėjo derybininkas neturi, tai jam netrukdo oponentui pareikšti: „Jeigu mūsų siūloma kaina jums netinka, prekę mielai paims kitas, eilėje už jūsų stovintis žmogus.“).

Neutralizuojant šią derybų techniką svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad oponentas, nepaisydamas kitų gautų siūlymų, vis dėlto toliau derasi su derybininku. Vadinasi, kitų konkurentų siūlymai nevisiškai tenkina oponentą ir būtent dėl to jis derasi su derybininku. Svarbiausia gerai išsiaiškinti oponento poreikius ir lūkesčius (pvz., mažiausios

kainos siūlymas arba operatyviausias užsakymo įvykdymas, išskirtinės paslaugų teikimo sąlygos ar pan.) bei savo siūlymą atitinkamai tobulinti šia linkme, jeigu tai patenka į derybininko derybų erdvę.

4.5. EKSTREMALUS PRADINIS REIKALAVIMAS ARBA SIŪLYMAS

Moksliniais tyrimais patvirtinta, kad derybininkai, pradėdantys derybas nuo aukštų reikalavimų, dažniausiai pasiekia geresnių rezultatų negu tie, kurie pradeda derėtis pateikdami racionalius ir saikingus pradinius siūlymus²⁴⁰. Tokios išvados skatina derybininkus pradėti derybas nuo aukštų reikalavimų ir atitinkamai menkų siūlymų. Pradedami derėtis nuo ekstremalių pradinių reikalavimų derybininkai siekia paveikti oponentą taip, kad šis atsisakytų savo pradinio įsivaizdavimo apie tikrąją derybų objekto vertę ir „priartėtų“ prie tos vertės, kurią teikdamas savo pradinį reikalavimą ar siūlymą nurodo derybininkas. Kartais tokia „ekstremalia“ derybų pradžia siekiama patikrinti, ar oponentas iš tiesų suvokia tikrąją derybų objekto vertę. Juk oponentas į ekstremalų siūlymą ar reikalavimą gali atsakyti labai įvairiai: nustebimu, nusivylimu, džiaugsmu, susimąstymu, pykčiu ir pan. Atsižvelgdamas į oponento reakciją, derybininkas gali ir toliau laikytis savo užimamos ekstremalios pozicijos arba jos atsisakyti, nes supranta, kad oponentas puikiai žino tikrąją derybų objekto vertę, ir taip lengvai juo manipuliuoti nepavyks.

Savaime aišku, kad taikant aptariamąją techniką nepatartina pradėti derybų nuo absurdiškų, visiškai su tikrove prasilenkiančių pozicijų. Pavyzdžiui, į klausimą dėl reikalaujamos žalos atlyginimo sumos atsakyti milijono eurų reikalavimu, kai žinoma, kad pagal esamą teismų praktiką panašiose bylose teismai nukentėjusiesiems priteisia ne daugiau kaip 50 tūkstančių eurų. Absurdiškas siūlymas gali užkirsti kelią normaliam susitarimui, nes oponentas gali patikėti visišku derybų neperspektyvumu ir nenorėti švaistyti laiko niekam. Nerealų siūlymą gana sudėtinga pagrįsti objektyviais ir neutraliais argumentais, dėl to jis gali atrodyti nerimtas, o apie derybininką gali būti susidaryta nuomonė ne kaip apie gudrų derybų technikų taikytoją, bet kaip realybės nesuvokiantį derybų naujoką. Tokiam neracionaliam siūlymui ar reikalavimui sudėtinga

²⁴⁰ CRAVER, C. B., p. 152.

taikyti ir racionalias nuolaidas. Dažniausiai jos būna neadekvačios per didelės (pvz., pateikus milijono eurų reikalavimą sutinkama nusileisti iki 500 tūkst. eurų). Tokios nuolaidos, jeigu jos daromos, tik patvirtina derybininko pradinio siūlymo neracionalumą.

Siekiant neutralizuoti minėtąją derybų techniką, patartina griežtai nedvejojant atmesti visus ekstremalius siūlymus (pvz., „Jūsų siūlymas neatitinka tikrovės. Jeigu ir toliau laikysitės tokios pozicijos ir nežiūrėsite į derybas rimtai, turėsime jas nutraukti“). Kita vertus, jeigu į ekstremalų siūlymą reaguojama teigiamai, jo nereikėtų kategoriškai atmesti, nes oponentas gali pamanyti, kad jo ekstremalus siūlymas derybininkui nėra toks neįmanomas ir nerealus, kaip jis pats galvojo.

Kartais į ekstremalų siūlymą galima atsakyti juokais (pvz., išgirdus ekstremalų reikalavimą, pasiūlyti oponentui kartu su reikalaujama pinigų suma dar paimti jūsų buto ar automobilio raktus) ir taip pabrėžti tokio siūlymo beprasmiškumą.

Kai kurie derybininkai, išgirdę ekstremalų pradinį reikalavimą, paprašo jį išskaidyti dalimis ir taip priverčia oponentą patirti sunkumų aiškinant, iš kur atsirado tas liūdnai pagarsėjęs milijonas: kaip jis buvo gautas ir kokios išlaidos, nuostoliai, netekimai ar negautos pajamos jį sudaro. Tokiu būdu nerealus oponento siūlymas yra išskaidomas į sudėtines dalis (reikalavimus). Tada derybininkas pateikia klausimų apie kiekvieną siūlymo komponentą ir taip priverčia oponentą iš naujo apmąstyti visus savo siūlymo aspektus. Pavyzdžiui, pateikiamas nerealaus siūlymas įsigyti parduodamą įmonę už x sumą. Tokio siūlymo gavėjas turėtų paklausti derybininko, kaip buvo apskaičiuota įmonės vertė ir kas konkrečiai ją sudaro (įmonės kilnojamasis ir nekilnojamasis turtas, patentai, teisės ir pan.). Jeigu gaunamas realus atsakymas, jis užrašomas, tada pradedamas svarstyti kitas siūlymo komponentas. Jeigu minėtoji kaina yra pernelyg aukšta arba žema, derybininkas turėtų pasidomėti, kaip oponentas gavo tokį skaičių ir kuo remdamasis jį apskaičiavo. Kai tik vienas iš siūlymo aspektų yra realiai įvertinamas, judama toliau ir klausinėjama apie kitus. Jeigu klausimai yra atidžiai suformuluoti ir palyginti neutralūs, jie gali padėti įtikinti kitą šalį rimtai išnagrinėti savo poziciją, pateikti pagrįstų paaiškinimų arba pripažinti, kad tam tikri siūlymo komponentai buvo pervertinti. Pasibaigus siūlymo „patikros“ procesui, susumuojami visų jo komponentų vertinimai, tada dažniausiai paaiškėja, kad gautoji suma sudaro

tik ketvirtadalį ar penktadalį derybų pradžioje pasiūlytos sumos. Taip nutinka todėl, kad iš pradžių nerealią kainą pasiūlę oponentai vėliau nesugeba jos racionaliai pagrįsti, kai pateiktasis siūlymas išskaidomas į smulkesnes dalis. Kita vertus, reikėtų paminėti ir tokią atsaką į „ekstremalų“ siūlymą riziką, kai oponentas, išgirdęs derybininko klausimą, kas sudaro jo siūlymą, gali pamanyti, kad toks siūlymas derybininkui taps iš karto priimtinas, jeigu tik pavyks jį pagrįsti.

Tam tikrais atvejais į ekstremalų derybininko reikalavimą gali būti palanku atsakyti tokiu pat ekstremaliu derybų siūlymu ir taip parodyti, kad jis irgi yra svarstytinas, kaip ir oponento siūlymas. Vėliau abiem šalims pasiūloma rimtai žiūrėti į derybas ir pateikti realius siūlymus.

Dar vienas būdas užkirsti kelią aptariamajai derybų technikai – pradėti ją taikyti pirmam. Taip galima sužinoti oponento reakciją į tokį pernelyg aukštą pradinį siūlymą ar reikalavimą ir priversti oponentą kalbėti apie jį, o ne pateikti savo poziciją.

Norint neutralizuoti ekstremalaus derybų reikalavimo ar siūlymo techniką, dar galima atsisakyti teikti savo siūlymą tol, kol oponentas pagaliau nusileis ant žemės ir pateiks racionalų pagrįstą reikalavimą. Tokiu būdu oponentui siunčiama žinia, kad atsisakoma nesąžiningai derėtis. Kita vertus, toks elgesio modelis yra sudėtingas dėl to, kad ekstremalų siūlymą gavęs derybininkas verčiamas derėtis pats su savimi, o tai neretam derybininkui kelia nepatogumų ir atrodo kaip neprofesionalumo liudijimas. Dėl to net gali žlugti derybos.

4.6. „ARBA TAIP, ARBA NIEKAIP“

Taikant derybų techniką „arba taip, arba niekaip“, derybos pradeda mos nuo iš anksto apgalvoto ir gerai apskaičiuoto pradinio siūlymo, kurį derybininkas numato kaip racionalų abiejų šalių interesus galintį patenkinti derybų rezultatą, todėl nešvaistydamas laiko ir jėgų iš karto pradeda derybas nuo tokio pagrįsto siūlymo. Šis pateikiamas suformuluotas kaip „arba taip, arba niekaip“. Kitaip tariant, arba oponentas iš karto priima šį siūlymą, arba derybos išvis nutraukiamos (pvz., arba šis klausimas bus sprendžiamas taip, kaip siūloma, arba bus duodamas ieškinys į teismą). Ši derybų technika pasitvirtina tada, kai ją taiko iš tikrųjų puikią reputaciją turintis derybininkas arba sėkmingas teisi-

ninkas, kurio žodžiai atitinka praktiką. Jeigu tokią derybinę techniką pamėgintų taikyti „silpnas“ derybininkas, jo siūlymas būtų iš karto atmestas. Dažniausiai ši technika taikoma siekiant kuo labiau sumažinti ginčui spręsti skiriamą laiką, pastangas ir finansines sąnaudas.

Kai kuriais atvejais tokia derybų technika gali atrodyti kaip ją taikančio derybininko primestas nurodymas oponentui, ką šis turėtų daryti, – dėl to net racionalus ir sąžiningas siūlymas gali būti atmestas. Retas teisininkas norės paklusti kito teisininko nurodymui, kaip turėtų elgtis per derybas. Net ir galėdamas sumokėti ieškovui „arba taip, arba niekaip“ būdu reikalaujamus 100 tūkst. eurų, atsakovas norėtų būti įsitikinęs, kad šią sumą išsiderėjo pats, savo pastangomis, o ne buvo ieškovo įvarytas į kampą ir priverstas sumokėti. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad asmenys, manantys, jog per derybas su jais buvo pasielgta procedūriškai sąžiningai, yra linkę laikyti derybų rezultatą sąžiningesniu (nors jis yra jiems nepalankus) negu derybininkai, kurie gavo geresnius derybų rezultatus, bet mano, kad derybų procesas jiems buvo nesąžiningas²⁴¹. Klasikinis derybų modelis, kai šalys apsikeičia siūlymais, padaro nuolaidų ir juda link susitarimo, labiau atitinka „sąžiningo“ derybų proceso sąvoką negu „arba taip, arba niekaip“ formatas. Dėl to prieš taikant šią techniką, būtina gerai apgalvoti visas jos teikiamas galimybes ir numatomus rezultatus.

Tuo atveju, kai derybininkas gauna derybų siūlymą, suformuluotą „arba taip, arba niekaip“, geriausia yra neskubėti jo vertinti kaip arogantiško ar primetančio kito derybininko valią. Juk jis gali būti naudingas klientui, o tokią naudą galima išvelgti tik objektyviai, be nereikalingų emocijų apsvarsčius gautąjį siūlymą ir įvertinus, kiek jis atitinka kliento poreikius ir interesus. Jeigu siūlymas iš tikrųjų tenkina kliento interesus ir yra objektyviai sunku tikėtis geresnių derybų rezultatų, tokį siūlymą, nors ir pateiktą „arba taip, arba niekaip“ forma, rekomenduojama klientui priimti.

²⁴¹ WELSH, N. A. Perceptions of fairness in negotiation. *Marq. L. Rev.*, 2003, 87: 759.

4.7. RAŠTIŠKAS PASIŪLYMAS

Derybų technikos „raštiškas pasiūlymas“ esmė – pradinio siūlymo ar reikalavimo susitikimų būdu vykstančiose derybose pateikimas oponentui rašytine forma. Kartais oponentui net pateikiamas jau paengtas susitarimo projektas, kai, anot jį rengusio derybininko, „belieka tik įrašyti suderėtas pinigų sumas arba terminus“. Ši technika yra veiksminga dėl to, kad rašytiniai dokumentai pasąmoningai atrodo reikšmingesni nei paprasti žodiniai pareiškimai, todėl raštu išdėstytas siūlymas daro didesnę poveikį oponentui ir labiau jį įtikina. Ši derybų technika itin gerai veikia vizualikus, kuriems yra svarbu tai, ką jie mato ir gali perskaityti.

Svarbiausia, kad asmenys, kuriems buvo pateiktas „raštiškas pasiūlymas“, neteiktų jai pernelyg daug reikšmės. Jeigu derybininkams iš anksto, dar prieš pirmąją derybų sesiją, yra pateikiamas rašytinis siūlymas, jie turėtų kruopščiai peržvelgti oponentų suformuluotą poziciją ir parengti rimtus priešinius argumentus, kuriuos jie galės pritaikyti derybų metu. Šiuo atveju reikėtų būti atsargiems ir neleisti oponentams, taikantiems „raštišką pasiūlymą“, kontroliuoti derybų eigos (pvz., primesti derybų klausimų nagrinėjimo eiliškumą).

Kai kuriais atvejais derybininkai linkę naudotis dar vienu šios technikos privalumu – netikėtumo aspektu ir pateikti „raštišką pasiūlymą“ oponentui pirmojo derybų susitikimo pradžioje arba susitikimo išvakarėse. Tai nesąžiningas veiksmas, kuriuo beveik užtikrinama, kad patyręs derybininkas norės atidžiai peržiūrėti gautąjį siūlymą ir dėl to derybos bus atidėtos. Nepatyręs derybininkas jau derybų metu gali pulti skaityti raštu išdėstytą siūlymą, gerai jo neapmąstęs ir neapsvarstęs su klientu, skubiai į tokį siūlymą reaguoti ir taip susilpninti savo poziciją ar padaryti klaidų.

Stengdamasis neutralizuoti netikėtą „raštiško pasiūlymo“ poveikį, oponentas turėtų padėkoti derybininkui už pasirengimą deryboms išdėstant savo poziciją raštu, bet pasinaudoti savo teise ramiai susipažinti su šiuo rašytiniu siūlymu, aptarti jį su klientu ir tik tada pradėti derėtis. Atsižvelgiant į išdėstymo formą, ginčo sudėtingumą ar galimybes greitai suderinti savo poziciją su klientu, derybų siūlymo peržiūra gali užtrukti nuo keliolikos minučių iki kelių dienų. Perimdamas vadžias į savo rankas, oponentas į derybininko pateiktą rašytinį

siūlymą irgi gali atsakyti pateidamas savąjį „raštišką pasiūlymą“ ir taip panaudoti prieš derybininką jo paties ginklą. Tai gali paskatinti oponentą pereiti nuo „susirašinėjimo“ prie tiesioginių žodinių derybų.

Dar vienas efektyvus būdas neutralizuoti aptariamąją derybų techniką – paprašyti „raštišką pasiūlymą“ pateikusį derybininką ją paaiškinti žodžiu, nekreipiant dėmesio į parašytą tekstą, ir taip grąžinti oponentą į derybų procesą, kuriam derybininkas buvo iš anksto pasirengęs, – derybų klausimų aptarimą žodžiu. Savaiame aišku, jeigu derybininkas atsisakytų paaiškinti savo rašytinį siūlymą, liktų tik skelbti derybų pertrauką, kad visi derybų dalyviai galėtų peržiūrėti siūlymą ir pasirengtų toliau derėtis.

4.8. PRASTĖJANTYS SIŪLYMAI

Dar viena derybų technika, skirta paskatinti oponentą greičiau susitarti, – siūlymų teikimas su sąlyga, kad šie oponentui nuolat prastės, jeigu nebus iš karto priimtas pirmasis siūlymas. Pavyzdžiui, iki kreipimosi į teismą reikalaujama tik sumokėti skolą, bet teigiama, kad padavus ieškinį teismui bus reikalaujama ne tik sumokėti skolos sumą, bet ir delspinigius, bei padengti bylinėjimosi išlaidas. Dažniausiai tokie „prastėjantys siūlymai“ yra argumentuojami didėjančiomis faktinėmis ginčo sprendimo išlaidomis. Sėkmingas šios derybų technikos taikymas labai priklauso nuo derybininko grasinimų pagrįstumo. Jeigu paaiškėja, kad net ir neįvykdžius reikalavimų nustatytu laiku siūlymas nesuprastėja, t. y. derybininkas neįvykdo savo grasinimų pabloginti savo pradinį siūlymą oponentui, ši derybų technika bus visiškai neveiksminga ne tik tam tikru konkrečiu atveju, bet ir derantis su kitais oponentais, nes tokio derybininko reputacija bus sumenkinta ir jo žodžiais niekas netikės.

4.9. NEKONKRETŲS TEIGINIAI

Neretai derybininkai išdėsto savo piniginius siūlymus arba reikalavimus kiek plačiau, nei reikėtų, užuot nurodę vieną konkretų skaičių. Pavyzdžiui, „Mes tikimės sumos nuo 10 000 eurų“, „Galėtume pasiūlyti apie 15 000 eurų“, „Nuolaida galėtų būti apie 50 eurų“. Tokios

formuluotės dažniausiai rodo siūlytojo negebėjimą apsispręsti, neužtikrintumą dėl savo paties teikiamo siūlymo arba reikalavimo. Teisininkai turėtų vengti taip formuluoti savo teiginius. Teikiami siūlymai, reikalavimai ar nuolaidos turėtų būti konkretūs, galutiniai ir paremti logiškais argumentais.

Tokiu atveju, kai pateikiamas „pats nežinau, ko noriu“ teiginys, oponentui tarsi duodama suprasti, kad su konkrečių savo poreikių nežinančiu asmeniu ne tik galima, bet ir būtina derėtis. Geriau deryboms pasirengęs ir savo poreikius žinantis asmuo gebėtų įvardyti tikslų skaičių. Tokią klaidą galima paversti derybų technika. Juk tam tikrais atvejais reikia sukurti derybų atmosferą, kuri rodytų, kad šalys yra linkusios siekti susitarimo. Vadinasi, toks nekonkretus siūlymas arba reikalavimas galėtų būti pateikiamas kaip kvietimas toliau derėtis ir daryti nuolaidas.

Kita vertus, kai kurie derybininkai specialiai teikia oponentams siūlymus nurodydami tam tikrą sumos intervalą, taip jie siekia pasinaudoti tokio siūlymo daromu mandagumo poveikiu²⁴². Pavyzdžiui, mes norėtume atgauti visą 1 000 eurų nuostolių sumą, bet suprantame, kad tai labai sudėtinga, todėl prašome tik 500 eurų – pusės šios sumos. Įdomu tai, kad nurodant tokį sumos intervalą oponentas verčiamas mąstyti ne apie siūlymo priėmimo galimybę, bet apie mokėtiną sumą.

4.10. SUGRETINIMAS

Stengiantis, kad per derybas, kuriose deramasi dėl piniginių sumų, būtų pasiektas derybininkui palankus derybų tikslas, sugretinimo derybų technika gali būti taikoma nukreipiant oponentą link derybininko nusistatyto derybų tikslo. Pavyzdžiui, derybininkas siekia gauti savo klientui 100 tūkst. eurų žalos atlyginimo sumą. Jis supranta, kad norint gauti minėtąją pinigų sumą būtina pradėti derybas nuo aukštesnio reikalavimo, todėl planuoja pradėti derybas nuo 120 tūkst. eurų pradinio derybų siūlymo. Kita vertus, derybininkas neskuba teikti

²⁴² AMES, D. R.; MASON, M. F. Tandem anchoring: Informational and politeness effects of range offers in social exchange. *Journal of personality and social psychology*, 2015, 108(2): 254.

savo pradinio siūlymo ir pasiteirauja oponento jo klientui siūlomos žalos atlyginimo sumos. Oponentas pateikia 50 tūkst. eurų pradinį siūlymą. Jeigu derybininkas jam atsakytų nurodydamas savo planuotą pradinį siūlymą (120 tūkstančių eurų), tikėtina, kad šalys, žingsnis po žingsnio judėdamos susitarimo link, susitartų ties 85 tūkst. eurų suma, kuri būtų mažesnė už derybininko nustatytą derybų tikslą. Dėl to, taikydamas sugretinimo derybų techniką ir atsakydamas į oponento pradinį siūlymą (50 tūkstančių eurų), derybininkas turėtų suformuluoti tokį pradinį siūlymą, kuris leistų jo derybų tikslą (100 tūkst. eurų) laikyti abiejų šalių pateiktų pradinių siūlymų viduriu, t. y. derybininkas turėtų pradėti savo derybas nuo 150 tūkst. eurų pradinio siūlymo. Tokiu būdu derybos turi potencialą baigtis ties derybininko nustatytu derybų tikslu – 100 tūkst. eurų, jeigu derybininkas stengsis nuolat laikytis tarpinės pozicijos.

4.11. LYGIAGREČIOS NUOLAIIDOS

Neretai per derybas nutinka taip, kad derybininkai, kelis kartus apsiėmę abipusėmis nuolaidomis, sustoja, įsikimba savo pastarojo siūlymo ir daugiau nesutinka nusileisti. Pavyzdžiui, viena šalis reikalauja 36 tūkst. eurų už parduodamą įmonę, o kita siūlo 31 tūkst. Pradinės šalių pozicijos atitinkamai buvo 45 tūkst. ir 25 tūkst., taigi akivaizdu, kad derybininkai reikšmingai pajudėjo link bendro susitarimo, bet nė viena iš šalių nebenori keisti savo patarųjų nurodytų pozicijų. Kyla rimta grėsmė, kad derybos baigsis nesudarius sandorio.

Tokiu atveju, kai derybininkai nebenori daryti tolesnių žingsnių link bendro sutarimo ir derybos atsiduria aklavietėje, rasti išeitį iš sudėtingos situacijos gali padėti lygiagrečių nuolaidų derybų technika – siūlymas taikyti nuolaidą, jeigu kita šalis irgi sutinka padaryti tokią pat nuolaidą. Pavyzdžiui: „Jeigu jūs sutiktumėte padaryti x eurų nuolaidą, mes taip pat padarytume x eurų nuolaidą.“

Minėtojoje pavyzdinėje situacijoje būsiamasis įmonės pirkėjas turėtų parodyti, kad jis galėtų padidinti savo siūlomą sumą iki 33 tūkst. eurų, jeigu pardavėjas galėtų nusileisti iki 34 tūkst. eurų. Jei siūlymas kartu artėti prie susitarimo yra priimtinas, 5 tūkst. eurų skirtumas yra sumažinamas iki tūkstančio. Kuo mažiau skiriasi šalių pozicijos, tuo labiau padidėja tikimybė susitarti. Taikydamos lygiagrečių nuolaidų

derybų techniką, abi laikinai nepasiduodančios šalys turi galimybę kartu artėti prie susitarimo. Kai abi šalys sutinka vienu metu daryti nuolaidas, niekas nesijaučia esąs silpnas kito akyse, dingsta ir galimo išnaudojimo baimė verčiant vieną iš šalių daryti nuolaidas.

Nors taikant šią derybų techniką kyla ir tam tikrų rizikų, į kurias reikėtų atkreipti dėmesį. Pirmoji rizika, susijusi su siūlymu taikyti lygiagrečias nuolaidas, kyla tada, kai toks siūlymas gali būti atmes-tas. Ir nors siūlytojai pavyks išlaikyti tokią pačią poziciją, jo siūlymas aiškiai bylos kitai šaliai apie siekį keisti savo poziciją. Tokiu būdu oponentas gali pasinaudoti šia informacija ir siekti vienašališkai pakeisti derybininko poziciją. Norėdama sumažinti tokią riziką, derybų šalis, siūlydama padaryti lygiagrečių nuolaidų, kartu turėtų pareikšti ir abejonių, ar iš tikrųjų galėtų pakeisti savo poziciją taip, kaip pati siūlo. Pavyzdžiui, „Nesu tikras, ar mano siūlymas galėtų padėti mums išjudėti iš aklavietės ir išspręsti visus nesutarimus, nežinau, ar tokiam mano siūlymui galėtų pritarti mano klientas, turėčiau dar su juo šią mano idėją aptarti, bet jos esmė būtų tokia – jeigu jūsų šalis galėtų bent 500 eurų padidinti savo siūlomą žalos atlyginimo sumą, mes teoriškai galėtume taip pat 500 eurų sumažinti savo reikalavimą...“

Kita rizika, susijusi su lygiagrečių nuolaidų darymu, yra ta, kad šalys, darančios tokias nuolaidas, yra linkusios judėti link derybų pozicijų vidurio. Kita vertus, viena šalis jau galėjo būti nusileidusi daugiau, nei turėjo, todėl net ir būdama labai geranoriška negalėtų sau leisti padaryti prašomos lygiagrečios nuolaidos. Minėtoji šalis turėtų pareikšti nenorą taikyti siūlomą nuolaidą ir paaiškinti, kodėl ji taip mano (pvz., galėtų apeliuoti į visas anksčiau padarytas nuolaidas), bet ji galėtų sutikti padaryti mažesnę nuolaidą, nei siūloma. Toks priešinis siūlymas suteiktų jai galimybę taikyti 300 eurų nuolaidą ir taip atsakyti į siūlymą abiem šalims nusileisti 600 eurų. Jei šis siūlymas priimamas, šalys gali toliau tęsti derybas ir panašiu būdu siekti galutinio susitarimo.

4.12. PRIESTARAVIMŲ PIRKIMAS

Ši derybų technika padeda patenkinti daugybę poreikių ir pageidavimų siekiant susitarimo. Ją galima perteikti klausimu: „Kas turėtų būti padaryta, kad mes susitartume?“ Iš esmės prieštaravimų pirkimo

technika yra pozityvi, nes leidžia derybininkui aiškiai sužinoti oponento poreikius ir juos suderinti su savaisiais. Ji suteikia derybininkams galimybę pajudėti iš savo pozicijų ir siekti bendrų interesų. Dėl to ši derybų technika galėtų būti naudinga abiem derybų šalims. Tam tikrais atvejais ji galėtų padėti baigti derybas susitarimu, kai prie to jau artėjama („Ką reikėtų padaryti, kad jūs prisidėtumėte prie mūsų kolektyvo?“ arba „Kas turėtų įvykti, kad ieškinys būtų atsiimtas?“).

Šią derybų techniką galima labai gerai parodyti pavyzdžiu iš kasdienio gyvenimo.

Penktadienio vakaras, jūs ruošiatės eiti iš darbo namo. Jūsų bendradarbiai pasiūlo prisidėti prie jų ir kartu nueiti į barą. Jūs pritariate siūlymui, bet paaiškinate, kad šiandien atvykote į darbą automobiliu. Vienas iš kolegų pasiūlo kartu su jumis nuvaryti mašiną iki namų ir važiuoti į barą taksi, tačiau Jūs vis vien atsisakote ir tvirtinate, kad rytoj anksti ryte turite važiuoti pas tėvus pjauti žolės. Kolegos teigia, kad vakarėlis netruks ilgiau kaip porą valandų, o vienas iš jų pasiūlo nupjauti žolę savo žoliapjove. Jūs metate savo paskutinį kozirį – tvirtinate, kad šiandien žadėjote sutuoktinei (-iui) laiku grįžti namo. Tada kolega, kuris gerai pažįsta Jūsų sutuoktinę (-į), pasiūlo jai (jam) paskambinti ir viso kolektyvo vardu paprašyti išleisti jus į vakarėlį. Argumentų nevažiuoti su kolegomis nebelieka.

Tokia derybų technika geriausiai veikia tuo atveju, kai oponentas iš tikrųjų nori priimti siūlymą, bet tik tam tikromis jam palankesnėmis sąlygomis. Tokiu atveju reikėtų tiesiog išsiaiškinti, kokie yra oponento poreikiai, ir juos patenkinti. Kita vertus, jeigu jūsų pateiktas siūlymas oponento visiškai nedomina arba jis nenori atskleisti tikrųjų savo nesutikimo priežasčių, oponentas nenurodys jokių priežasčių arba nurodys netikras ir tokiu būdu nesudarys galimybių „nupirkti“ jo prieštaravimų.

Geriausias būdas apsiginti nuo prieštaravimų pirkimo derybų technikos taikymo – aiškiai ir neabejotinai atmesti pateiktą siūlymą ir nenurodyti tokio derybininko elgesio priežasčių.

4.13. NETIKROS NUOLAI DOS

Jeigu pradinis derybų siūlymas pateikiamas su nuolaida, derybininkas turėtų suprasti, kad tokia nuolaida yra netikra (pvz., į klausimą, kokia yra paslaugos kaina, oponentas atsako: „Mūsų įprasta paslaugos kaina

yra 100 eurų už valandą, bet „jums“ arba „tik šiandien“ padarysime nuolaidą ir prašysime sumokėti tik 80 eurų už valandą.“). Remiantis derybų logika, pradinį derybų siūlymą derybininkai stengiasi pateikti kuo palankesni sau, o ne prastesni, kad turėtų erdvės šiek tiek nusileisti oponentui, bet pasiektų savo tikruosius derybų tikslus. Kaip teigia R. J. Volkema, tokia derybų technika visuose pasaulio turguose taikoma tūkstančius kartų per dieną ir jau tapo socialiniu ritualu²⁴³.

Kaip veikia ši technika? Žmonėms patinka manyti, kad per derybas jiems pavyko ką nors nusiderėti, laimėti ar gauti dovanų. Dėl to žinia apie oponento daromą nuolaidą gali paskatinti derybininką priimti pateiktą siūlymą. Tam tikrais atvejais dovana, kurią gauna žmogus, sutikęs sudaryti sandorį, gali atrodyti vertingesnė nei pats derybų objektas (pvz., įsigiję šią prekę, gausite dar dvi tokias pat skirtingų spalvų).

Norint pastebėti aptariamąsias derybų technikas taikymą, būtina atkreipti dėmesį į tai, kada oponentas taiko nuolaidą. Jeigu ji daroma teikiant pradinį siūlymą, toks veiksmas rodo ne tik galimybę, bet ir būtinybę toliau derėtis su oponentu. Svarbu ir tai, kokio dydžio nuolaidos yra taikomos. Jeigu jos yra vienodo dydžio (pvz., oponentas sutinka kiekvieną kartą nuleisti po 100 eurų), tai irgi rodo, kad šios nuolaidos tikriausiai yra netikros. Atsižvelgiant į bendrąsias nuolaidų darymo taisykles, artėjant prie derybų pabaigos nuolaidų dydis vis mažėja. Kita vertus, skaičiuojant procentinę daromų vienodos sumos nuolaidų vertę aiškėja, kad ši ne mažėja, bet didėja. Jeigu pradinė daikto kaina yra 1 000 eurų, tai pirmoji 100 eurų nuolaida yra lygi 10 procentų nuo pradinės daikto kainos. Antroji 100 eurų nuolaida jau sudarys 11,11 procentų, o trečioji – 12,5 procentų nuo kaskart mažėjančios daikto kainos. Oponentas, darydamas vienodos vertės nuolaidas, kaskart praranda vis didesnę daikto kainos dalį, todėl tokios nuolaidos yra neracionalios ir prieštarauja įprastai derybų logikai.

Kitas netikrų nuolaidų derybų technikos taikymo būdas – keletas netikrų nuolaidų iš eilės. Užuoat pritaikius vieną stambią gerai suplanuotą nuolaidą, efektyviau sukurti vaizdą, kad daroma keletas vis mažėjančių nuolaidų iš eilės. Pavyzdžiui, užuoat nuo siūlomos pradinės 200 tūkst. eurų sumos iš karto pritaikius 50 tūkst. eurų nuolaidą, palankiau iš pradžių padaryti 25 tūkst., paskui 15 tūkst. ir pagaliau

²⁴³ VOLKEMA, R. J., p. 86.

10 tūkst. eurų nuolaidas. Toks elgesys leis derybininkui tvirtinti, kad jis padarė kelias nuolaidas iš eilės, o oponentas nė vienos, ir taip sukelti oponentui dėkingumo, skolos ir galbūt net kaltės jausmus. Be to, oponentas gali įtarti, kad derybininkas, kurio nuolaidų dydis vis mažėja, artėja prie savo derybų ribos, kurios jau nebegalės peržengti.

Siekiant neutralizuoti šią derybų techniką pirmiausia reikėtų suvokti, kad ne visada oponentas, kuris iš pirmo žvilgsnio atrodo besiderantis pats su savimi ir taikantis kelias nuolaidas iš eilės, yra nepatyręs derybininkas, darantis šiurkšnią klaidą. Dažniausiai tie, kurie klysta ir derasi patys su savimi, nė nepastebi, kad nors ir padarė kelias nuolaidas iš eilės, tačiau nieko negavo iš oponento. Nors pats oponentas ir teigia, kad yra priverstas derėtis pats su savimi ir nieko negauna iš derybininko, rodo, kad jis puikiai supranta, ką daro, ir kelios iš eilės pritaikytos nuolaidos yra puikiai suplanuota derybų gudrybė. Dėl to derybininkas keletą iš eilės pritaikytų oponento nuolaidų turėtų laikyti viena bendra nuolaida, o ne trimis, ir atitinkamai į ją reaguoti bei nesijausti skolingas ar įsipareigojęs oponentui.

Dar vienas netikrų nuolaidų taikymo per teises derybas būdas, kartais dar vadinamas „kalause“²⁴⁴, yra visiškai bevertės ar itin menkos nuolaidos taikymas, taip sudarant oponentui įspūdį, kad ir jis turėtų paaukoti ką nors vertingo. Pavyzdžiui, vyksta derybos dėl tautos sutarties sudarymo civilinėje byloje. Kai jau suderinama atsakovo ieškovui mokėtinos kompensacijos suma, ieškovas paprašo atsakovo sumokėti šią sumą grynaisiais. Nors atsakovas ir pats ketino klausti ieškovo, ar šis sutiktų priimti atsiskaitymą grynaisiais, vis dėlto atsakovas stengiasi sudaryti įspūdį, kad dėl to jam gali kilti papildomų nepatogumų, todėl paprašo dar šiek tiek sumažinti mokėtiną sumą. Geriausias būdas apsiginti nuo tokio netikrų nuolaidų darymo – ne pačiam teikti siūlymus, bet sulaukti jų iš oponento.

4.14. Oponento nuolaidų menkinimas

Darantys nuolaidas derybininkai nori būti įsitikinę, kad oponentai supranta šių nuolaidų vertę ir pripažįsta jų dosnumą. Tai didina tikimybę, kad oponentas irgi atsakys lygiaverte nuolaida. Kartais kai kurie

²⁴⁴ TEPLY, L., p. 106.

oponentai stengiasi išvengti įsipareigojimo taikyti kokias nors nuolaidas, todėl siekia sumenkinti derybininko padarytų nuolaidų vertę. Pavyzdžiui, „Ir Jūs tai vadinatė nuolaida?“ Jie stengiasi pabrėžti, kad jiems suteikti dalykai tarsi yra visiškai beverčiai arba nelabai vertingi.

Tam, kad oponentai vertintų derybininko padarytas nuolaidas, derybininkas pirmiausia turėtų argumentuoti suteiktas nuolaidas ir paaiškinti jų svarbą. Filmuose neretai rodomas nuolaidų darymo būdas, kai derybininkai tiesiog apsiukeičia skaičiais (pvz., 20 tūkst. – 10 tūkst., 18 tūkst. – 12 tūkst., 16 tūkst. – 14 tūkst. ir pagaliau susitariama dėl 15 tūkst.), tačiau nepaaiškina, kodėl apskritai taiko nuolaidas ir kodėl būtent tokio dydžio. Tai – prastas nuolaidų darymo pavyzdys. Tik tinkamai ir pakankamai argumentuojant savo taikomas nuolaidas galima išvengti jų vertės sumenkinimo. Antra, derybininkas niekada neturėtų taikyti oponentui nuolaidos, jeigu šis jos visiškai nevertina. Jeigu kas nors, dėl ko nusileido derybininkas, oponentui neturi jokios vertės, derybininkas turėtų pareikšti, kad nuolaida yra atšaukiama. Nenuoširdūs oponentai tiesiog žaibiškai ima protestuoti, kai derybininkas pareiškia, kad jo padaryta nuolaida nebegalioja.

4.15. LAIKO VEIKSNIŲ TAIKymas

Kartais derybininkų susitarimą paspartina vienas iš ribotų derybų išteklių – laikas. Pavyzdžiui, siūlymą dalyvauti viešajame pirkime būtina pateikti iki penktadienio 15 val., todėl iki to laiko reikia pasiekti derybų susitarimą su subtiekeju arba subrangovu dėl jo paslaugų teikimo sąlygų. Kitas pavyzdys – teismo posėdis, kuriame numatyta byla nagrinėti iš esmės, yra paskirtas po kelių dienų, todėl iki posėdžio pradžios reikia susitarti su ieškovu arba nesutarimai bus sprendžiami teisme. Dar dažniau pasitaiko derybų atvejais, kai oponentas pareiškia, kad jo siūlymas galioja tik iki savaitės pabaigos, priešingu atveju jis sudarys sutartį su kitu asmeniu ir pan. Vienais atvejais derybininkai gali patys daryti įtaką laiko limitui (pvz., prašyti atidėti teismo posėdį, kad galėtų baigti derybas), kitais – negali, nes tam tikras terminas yra nustatomas trečiųjų asmenų arba teisės aktų (pvz., ieškinį dėl žalos atlyginimo teismui būtina pateikti per trejus metus ir ne vėliau dėl įstatymo nustatyto ieškinio senaties termino; pateikti dokumentus dalyvauti konkurse galima tik iki konkurso organizatoriaus nurodytos datos). Pas-

taruoju atveju riboto laiko veiksnys deryboms daro itin didelę įtaką. Tai yra laiko veiksnio taikymo derybų technika, kai kurių autorių dar vadinama princo Maksimiliano (arba nustebimo) taktika²⁴⁵.

C. B. Craveris pateikia labai iliustratyvų pavyzdį iš derybų su japonų verslininkais, kurie šia laiko veiksnio taikymo derybų technika neretai naudojasi siekdami įgyti pranašumo prieš užsienio atstovus, atvykusius į Japoniją sudaryti verslo sandorio. Kai atvyksta svečias iš užsienio, japonas pirmiausia paklausia, kada numatytas atgalinis skrydis, o tada svetingai sutinka svečią, bandydamas kiek įmanoma atitolinti realias diskusijas rūpimu klausimu ir palikdamas joms tik keletą paskutinių svečio vizito dienų. Japonų derybininkas supranta, kad svečiai nenori grįžti namo nesutarę, dėl to yra priversti daryti paskutinės minutės nuolaidas ir dėti visas pastangas, kad būtų pasiektas galutinis susitarimas, kol jie dar vieši Japonijoje²⁴⁶.

Aptariamoji derybų technika labai dažnai taikoma ir prekyboje, kai tam tikrą dieną ar iki tam tikro momento skelbiami didieji prekių išpardavimai („Jamam“ dienos Akropolyje, naktiniai lėktuvų bilietų išpardavimai, visoje Europoje populiarus „Black Friday“ ir pan.). Per tokius išpardavimus žmonės neretai įsigyja prekių, kurių jiems visiškai nereikia, tačiau veikiama riboto siūlymo laiko ir aštrios konkurencijos su kitais pirkėjais (kartu taikoma ir konkurencijos sukūrimo derybų technika) negali susilaikyti nuo tokio pirkimo. Tai tik dar kartą patvirtina, kad ši derybų technika yra labai veiksminga. Skubantysis neretai priima derybų sprendimus atidžiai neįvertinęs savo turimų alternatyvų ir neuždavęs papildomų klausimų. Anot vieno iš pasaulinio lygio derybų eksperto S. Diamondo, dešimtmečiai derybų tyrinėjimų parodė, kad dėl laiko stokos sudaromi prastesni derybų susitarimai, turima mažiau galimybių apdoroti informaciją, susitarimo pridėtinė vertė būna mažesnė, neįvertinama svarbi informacija, priimami neteisingi sprendimai, reiškiami per daug emocijų, pateikiama mažiau susitarimo variantų, dažniau siekiama susitarti jėga, vyrauja stereotipinis mąstymas ir patiriama daugiau streso²⁴⁷. Neatsitiktinai į minėtąją derybų techniką neigiamai reaguoja prekybos sąžiningumą Lietuvoje kontroliuojančios

²⁴⁵ Pagal БЕЛЛАНЖЕ, Л., p. 71.

²⁴⁶ CRAVER, C. B., p. 151.

²⁴⁷ DIAMOND, S. Getting more: how to negotiate to achieve your goals in the real world. New York: Crown Business, 2010, p. 374.

institucijos, nes šiuo atveju pirkėjas *a priori* yra silpnesnioji šalis – vartotojas. Pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos konkurencijos taryba pripažino, kad interneto svetainę <<https://pigu.lt>> valdanti bendrovė UAB „Pigu“ skelbė klaidinančią ir nesąžiningą prekių reklamą, jog prekę už akcijos kainą galima įsigyti tik ribotą laikotarpį, tačiau po kelių dienų tokias riboto galiojimo akcijas kartojo dar keletą kartų²⁴⁸.

Kaip neutralizuoti aptariamąją derybų techniką? Pirmiausia derybininkai kaip įmanydami turėtų slėpti bet kokią informaciją apie egzistuojančius laiko ribojimus. Pavyzdžiui, asmenys, keliaujantys į kitą šalį dalyvauti derybose, turėtų nepirkti atgalinių bilietų arba įsigyti bilietus be fiksuotos grįžimo datos. Kai šeimininkas derybininkas pasiteirauja, kada svečias planuoja skrydį namo, pastarasis galės atsakyti, kad yra pasirengęs likti ir skirti deryboms tiek laiko, kiek tik reikės, kad galėtų apsvarstyti rūpimus klausimus. Taip padidinama tikimybė greitai ir naudingai susitarti. Derybininkai, kurie dėl susiklosčiusių aplinkybių yra priversti sudaryti susitarimą iki tam tikro laiko ir nevėluoti, irgi turėtų stengtis išlaikyti šią informaciją kaip konfidencialią. Be to, tie, kurie sugeba įtikinti oponentus, kad nėra veikiami jokių laiko veiksmų, tik sustiprina savo derėjimosi poziciją.

Galima bandyti derėtis su oponentu dėl jo nustatyto laiko limitu. Pavyzdžiui, „Mes negalime pateikti savo atsakymo Jums šiandien, nes vadovas yra išvykęs į komandiruotę, tačiau galėtume apie savo sprendimą pranešti Jums penktadienį“. Jeigu oponentas nesutinka nukelti savo nustatytos susitarimo datos, derybininkas turėtų apsvarstyti, ar gali sau leisti priimti skubotą sprendimą, ar saugiau yra pasinaudoti savo turima BATNA.

²⁴⁸ Konkurencijos taryba padarė išvadą, kad tiriamoji prekių reklama turi Nesąžiningos komercinės veiklos vartotojams draudimo įstatyme nurodytos klaidinamos komercinės veiklos požymių, nes joje apgaulingai tvirtinama, kad produktą už konkrečią kainą su nuolaida galima įsigyti tik itin trumpą laikotarpį, taip siekiant paskatinti vartotojus nedelsiant priimti sprendimą, nesuteikiant jiems galimybės ar pakankamai laiko priimti teisingą informacija paremtą sprendimą. 2018 m. kovo 23 d. Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos nutarimas Nr. 2S-1 (2018) „Dėl kavamalės/smulkintuvo „ProfiCook“, kavamalės „Maestro“, ventiliatoriaus „Volteno“ reklamų atitikties Lietuvos Respublikos reklamos įstatymo reikalavimams“. Prieiga per internetą: <https://kt.gov.lt/uploads/docs/docs/3353_8ee2ebf5d076c71c7c208207a15137b.pdf> (2018-03-26).

Kita vertus, laiko veiksnio taikymo derybų technika galima efektyviai pasinaudoti ir siekiant pagreitinti derybas. Kai derybininkai nori operatyviai susitarti, o jų oponentai nesivadovauja jokiais laiko ribojimais, derybininkai gali atlikti prevencijos veiksmus, kad laiko ribojimas imtų veikti oponentus. Derybų pradžioje jie galėtų pranešti, kad visi klausimai, jeigu galimas abipusis susitarimas, turėtų būti išspręsti iki jų nustatyto galutinio termino. Kita vertus, toks elgesys yra pateisinamas, kai kuri nors derybų šalis iš tikrųjų yra spaudžiama konkrečių terminų. Priešingu atveju oponentai gali suprasti, kad yra apgauldinėjami, ir jokie terminai derybininkams „nedega“, todėl gali imti nepasitikėti derybininkais arba išvis atsisakyti sudaryti susitarimą su tokiais linkusiais manipuliuoti asmenimis.

4.16. DERYBŲ RIBŲ NUSTATYMAS

Kai kurie derybininkai, vengdami taikyti nuolaidas, nustato dirbtines derybų ribas. Pavyzdžiui, „Atleiskite, bet dėl palūkanų dydžio negalime derėtis. Tokia yra mūsų banko politika“ arba „Dėl mūsų bendrovės vidinių taisyklių mes negalime mokėti naujai į darbą priimamam darbuotojui daugiau kaip 500 eurų“. Šią derybų techniką, nenorėdami daryti nuolaidų, neseniai pradėjo taikyti ir pietiečiai, su kuriais mūsų poilsiaujantys tautiečiai yra įpratę derėtis. Jie teigia, kad negali pritaikyti nuolaidos, nes kaina yra fiksuota, ir taip nustato aiškią derėjimosi ribą. Išgirdę, kad derėtis negalima, oponentai neretai net nebebando kvestionuoti šio draudimo.

Daugelis žmonių nuo pat vaikystės yra įpratę laikytis tam tikrų draudimų (pvz., „nemindžioti žolės“, „neužstatyti įvažiavimo“ ir pan.), todėl ši derybų technika daro jiems poveikį. Neretai pamirštama, kad derėtis galima iš esmės dėl visko, nepaisant nustatytų draudimų ir ribų.

Kita vertus, įnirtingai atakuojant nustatytą derybų ribą vargu ar pavyks pasiekti norimą rezultatą. Vadinasi, veiksmingiau nukreipti dėmesį į tuos dalykus, kurie galėtų būti įdomūs oponentui ir dėl kurių yra lengviau derėtis. O tada, kai derantis jau padaryta tam tikra pažanga, galima grįžti prie likusių nesuderėtų klausimų, ir dabar oponentas bus labiau linkęs padaryti išimtį iš savo nustatytos derybų taisyklės ir derybas užbaigti pasiekus susitarimą.

Kitais atvejais nustatytą derybų ribą gali padėti įveikti paprasčiausias klausimas: „Kodėl?“, kuris leis nustatyti, kodėl oponentui reikia nusibrėžti tokią ribą. Be to, derybininkui galbūt pavyks išsiaiškinti, kokiomis sąlygomis oponentas galėtų padaryti išimtį iš nustatyto derybų draudimo (pvz., kokio dydžio turėtų būti kredito suma, kad bankas sutiktų mažinti palūkanas).

4.17. NEIGIAMA REAKCIJA²⁴⁹

Norint išvengti prievolės daryti nuolaidas ir priversti oponentą derėtis pačiam su savimi, galima taikyti neigiamos reakcijos derybų techniką. Šios technikos esmė – neigiama derybininko reakcija į bet koki oponento siūlymą ar reikalavimą, net jeigu jis yra palankus. Kartais tokia reakcija galėtų būti tiesiog tylėjimas²⁵⁰, kurį oponentas gali suprasti kaip siūlymo atmetimą. Kitais atvejais tai galėtų būti neverbalinė kalba, kuria parodomas nusivylimas dėl neadekvataus siūlymo, išgąstis ar nuostaba (pvz., krūptelėjimas, antakių pakėlimas). Kitais atvejais dar galima neigiama verbalinė reakcija (pvz., „Absurdas! Tokių kainų niekur nerasite!“ arba „Pateikite sąžiningą siūlymą arba mes toliau nesiderėsime!“). Kartais tokia frazė gali paskatinti oponentą pateikti palankesnę siūlymą (pvz., „Aš esu tikras, Jūs galite geriau!“). Visos šios priemonės yra skirtos paskatinti oponentą pakeisti savo suformuluotą siūlymą taip, kad šis taptų palankesnis derybininkui nei anksčiau, bet pačiam derybininkui pavyktų išvengti prievolės pateikti savo konkretų priešinį derybų siūlymą. Tokiu būdu oponentas yra verčiamas derėtis pats su savimi, derybininkui tik išreiškiant savo reakciją į pateiktą siūlymą ir taip darant poveikį oponentui. Patyręs derybininkas gali priversti oponentą net penkis ar šešis kartus keisti savo poziciją, kol pagaliau pateiks savo konkretų siūlymą.

Norint nepatekti į šios derybų technikos spąstus, svarbu stebėti apsikeitimo derybų siūlymais procesą. Kai vienas iš derybininkų pateikia konkretų siūlymą, kitas turėtų atsakyti tuo pačiu, o ne vien emociškai reaguoti. Jeigu derybininkas pateikė savo pasiūlymą, bet iš

²⁴⁹ C. B. Craveris šią derybų techniką vadina „krūptelėjimu“ (CRAVER, C. B., p. 162).

²⁵⁰ Būtina turėti omenyje, kad kai kuriose kultūrose tyla gali būti suprantama kaip pritarimo ženklas.

opponento negavo konkretaus priešinio siūlymo, laikas derybininkui sustoti arba užduoti klausimą: „Ką gi Jūs siūlote?“ Blogiausiu atveju gali prireikti atsakyti toliau derėtis tol, kol oponentas suformuluos ir pateiks savo konkretų siūlymą.

4.18. AGRESYVUS ELGESYS

Agresyviai per derybas besielgiantis derybininkas oponentui dažniausiai atrodo kaip rimtai nusiteikęs ir įsitikinęs savo pozicijos objektyvumu bei pagrįstumu. Dėl to toks elgesys gali paskatinti oponentus rimčiau svarstyti derybininko poziciją ir taikyti tam tikras nuolaidas, kad derybos nenutrūktų. Agresyvus elgesys leidžia derybininkui diktuoti derybų darbotvarkę ir dominuoti.

Agresiją per derybas galima išreikšti balso pakėlimu, šaukimu, keiksmiais, trankymu kumščiu į stalą, išėjimu iš derybų susitikimo trenkiant durimis, telefono ragelio numetimu ir pan. Derybininkai gali vieni kitiems grasinti baisiausiais padariniais, jeigu apibūsinamas sutarimas nebus pasiektas. Kita vertus, jie parodo, kad viso to galima išvengti, jeigu kita šalis sutiktų su jų siūlomomis sąlygomis. Neretai derybininkas, kuriam taikoma agresyvaus elgesio derybų technika, pradeda svarstyti, ne kaip gauti iš derybų naudos, bet kaip išvengti neigiamų padarinių (pvz., nepagrįstų skundų prokuratūrai, nepageidaujamų apkaltinamųjų straipsnių spaudoje ir net fizinės žalos).

Agresyvus elgesys, kaip derybų technika, yra suvaidinamas ir taikomas apgalvotai – tik tiek, kiek reikia. Patyręs derybininkas supranta, kad blogiausia per derybas vadovautis emocijomis, nes supykus elgesys tampa neprognozuojamas ir padaroma klaidų (pvz., atsitiktinai atskleidžiama nepageidaujama informacija). Pavyzdys iš advokato praktikos:

Man teko dalyvauti derybose tarp siuvyklos klientės, nepatenkintos siuvėjos, taisydusios jos audinės kailinius, darbu, kuri reikalavo grąžinti jos tariamai naujus prabangius, bet siuvėjos sugadintus kailinius, ir siuvėjos, kuri teigė, kad klientės taisyti atnešti kailiniai buvo gerokai padėvėti ir skylėti. Abi šalys emociškai ginčijosi. Siuvėjai uždavus klientei klausimą, kodėl, siuvyklai laiku neatlikus kailinių taisymo darbų, ji dar tris mėnesius neragina atlikti darbo, klientė pyktelėjusi paklausė: „O ką aš būčiau dariusi su tais kailiniais? Išmetusi juos?“ Akivaizdu, kad žmogus, kurio kailiniai yra

nauji ir prabangūs, niekada neprasitartų apie galimybę juos išmesti. Taigi supykusi siuvyklos klientė neapgalvojo savo žodžių ir taip neatsargiai sureagavusi pati patvirtino, kad jos siuvyklai taisyti atiduoti kailiniai nebebuvo nauji.

Ne kiekvienas geba efektyviai naudotis šia derybų technika. Norint ją sėkmingai taikyti, neretai prireikia ne tik aktorinių gebėjimų, bet ir tam tikrų charakterio savybių. Žmonėms, kurie iš prigimties yra ramaus būdo ir nelinkę į konfliktus, nelengva gerai vaidinti agresyvų derybininką. Ne tokie atkaklūs asmenys, kurie bando pritaikyti tokią jų charakteriui nebūdingą agresyvaus elgesio techniką, dažniausiai pasijunta nepatogiai. Retai kada jiems pavyksta sukurti realų agresyvaus derybininko įvaizdį. Dėl to šią derybų techniką dažniausiai taiko atkaklesni, rungimosi stiliaus derybininkai. Nors ir jie, prieš taikydami šią derybų techniką, turėtų kruopščiai suplanuoti savo veiksmus ir numatyti jų galimą poveikį oponentui.

Išėjimo iš derybų veiksmas turėtų būti ne nulemtas kilusių emocijų, bet iš anksto suplanuotas. Jeigu šalis derasi kaip komanda, išėjimą iš derybų gali inicijuoti tik derybų grupės vadovas. Kartu su juo iš derybų pasitraukia ir kiti derybų grupės nariai. Išėjimas iš derybų gali būti taikomas tada, kai derybininkas turi kitų palankesnių susitarimo alternatyvų, nori kitai šaliai parodyti, kad jo netenkina derybų procesas, ir yra įsitikinęs, jog galės bet kada atnaujinti derybas, jei tik to panorės.

Agresyvaus elgesio derybų technika yra pavojinga dėl to, kad agresyvūs derybininkai dažniausiai įžeidinėja ir menkina savo oponentus, kurie jaučiasi nepatogiai ir nori kuo greičiau baigti nemalonų pokalbį su agresyviu asmeniu. Tai skatina juos arba padaryti reikalaujamas nuolaidas ir greitai susitarti (derybų technika suveikė), arba nutraukti derybas (derybų technika nepasitvirtino). Kadangi antrosios baigties tikimybė ištis yra nemenka, taikyti agresyvaus elgesio derybų techniką yra gana rizikinga. Asmenys, kurie renkasi ją taikyti, bereikalingai rizikuoja prarasti galimybę taikiai susitarti, nes jų oponentai tiesiog atsisako toleruoti tokį įžeidžiamą elgesį. Dėl to šios technikos taikymas yra *ultima ratio* priemonė. Reikėtų pabrėžti ir tai, kad net tuo atveju, kai taikant minėtąją derybų techniką pavyksta pasiekti susitarimą, jis dažniausiai būna ne iki galo apgalvotas, išbaigtas ir veiksmingas, nei galėtų būti pasiektas derybų šalims nuoširdžiau bendraujant ir labiau viena kita pasitikint.

Idomu, kad tokį agresyvių moterų ir vyrų elgesį per derybas žmonės vertina skirtingai. Kai moteris, siekdama įbauginti oponentus vyrus, pakelia balsą arba ima šiurkščiai kalbėti, tikėtina, kad toks jos elgesys bus suprastas kaip labiau įžeidžiamas nei vyro. Vadinas, moterims derybininkėms, kurios taiko agresyvaus elgesio derybų techniką, pakaktų elgtis ne taip agresyviai, nei esant panašiai situacijai tai darytų vyrai, ir joms pavyktų pasiekti tokį patį tikslą. Be to, vyrai derybininkai rečiau linkę atsakyti agresija į agresyvių moterų elgesį per derybas, nei tai darytų derėdamiesi su vyru. Vadinas, moterų derybininkių prieš vyrus taikoma minėtoji derybų technika galėtų suteikti joms pranašumo.

Asmenys, susiduriantys su agresyvaus elgesio derybų technika, pirmiausia neturėtų pasiduoti norui elgtis taip pat agresyviai kaip oponentas. Siekiant nuslopinti bendrą agresyvių techniką poveikį, taikomos trumpos, gerai kontroliuojamos derybų sesijos, kai tarp oponentų yra didesnis atstumas (pvz., platesnis stalas), ribojama susitikimų trukmė (pvz., derybų sesijos trunka mažiau nei valandą). Tokie derybų susitikimų ribojimai neleidžia agresyviems oponentams nuolat veikti derybininkų, o derybininkams tai padeda kontroliuoti savo emocijas ir atremti oponentų atakas. Derybininkai niekada neturėtų sekti paskui iš derybų besitraukiančius oponentus arba tuoj pat perskambinti tyčia ragelį numetusiems žmonėms, nes tai galėtų būti suprasta kaip silpnumo ženklas ir tuo pasinaudota. Užuoat taip elgęsis, derybininkas turėtų duoti laiko savo įžūliai besielgiančiam oponentui nusiraminti ir apgalvoti esamą padėtį. Jeigu nepavyko susitarti su oponentu, derybininkas irgi turėtų pervertinti savo turimas alternatyvas, kad būtų įsitikinęs savo teisumu ir nepultų vykdyti neprotingų oponento reikalavimų. Jei įnirtingai atakuojami derybininkai gebės išlaikyti ramybę ir savo pozicijos tvirtumą, jų agresyvūs oponentai turės keisti savo elgesį arba ieškoti būdų, kaip grįžti į derybų procesą. Atremti aptariamąją derybų techniką gali padėti kita – „Kaltės sukėlimo“ derybų technika, kai derybininkas įsižeidžia dėl tokio oponento elgesio ir primena jam, kiek daug nuolaidų padarė, bei išreiškia savo nuostabą, kodėl oponentas su juo taip elgiasi.

Pokalbiai telefonu ar bendravimas elektroniniu paštu taip pat gali padėti sumažinti agresyvių derybininkų tiesioginį poveikį oponentui ir pačiam derybų procesui. Taip yra dėl to, kad telefonu kalbantis dery-

bininkas, vos tik pajutęs, kad pokalbis darosi įtemptas ir jis nebegali jo valdyti, gali tiesiog pareikšti, kad turi kitų svarbesnių reikalų (pvz., kitą skambinantį arba laukiantį žmogų) ir netrukus baigti kalbėti. Tai leistų jam valdyti padėtį ir po kurio laiko perskambinti (jeigu būtina) savo oponentui, kai derybininkas bus geriau pasirengęs toleruoti agresyvių oponento elgesį. Kitais atvejais agresyvių oponentą galima priversti pačiam siekti atnaujinti kontaktą su derybininku, neskubant jam perskambinti ir taip parodant, kad derybos labiau reikalingos oponentui. Kai agresyvi derybų technika perkeliama į elektroninę erdvę (pvz., derybininkas gauna užgaulų elektroninį laišką), jis turi daugiau galimybių ir laiko viską apmąstyti bei parengti savo atsakomuosius veiksmus – atrašyti oponentui savo pasirinktu tonu arba išvis ignoruoti jo laišką.

Kai derybininkui grasinama baisiais padariniais, puolamasis turėtų pats savęs paklausti, kokia tikimybė, kad taip iš tikrųjų nutiks, jeigu susitarimas vis dėlto nebūtų pasiektas. Daugeliu atvejų jis suprastų, kad nesutikdamas šokti pagal oponento dūdelę tokių baisių padarinių tikrai nesulauktų arba jie būtų gerokai menkesni. Jeigu ir būtų tikimybė, kad baisieji susitarimo nesudarymo padariniai vis dėlto įvyktų, svarbu įvertinti, kaip tai paveiktų pačią grasinančią šalį. Toks nešališkas vertinimas galbūt parodytų, kad neigiami padariniai būtų kur kas didesni pačiai grasinančiajai šaliai, nei tai, kurią tokiu būdu siekiama paveikti. Beliktų tokias neigiamas prognozes ir faktą, kad derybininkas gerai jas suvokia, pateikti oponentui.

4.19. TARIAMOJI EKSPERTIZĖ

Kai kurie asmenys stengiasi paveikti derybų oponentus savo specifinėmis žiniomis, faktinėmis ar teisinėmis detalėmis, kurios nėra tiesiogiai susijusios su pagrindiniu derybų objektu. Pavyzdžiui, jie gali gilintis į techninius statybos reglamentus, juos išsamiai nagrinėti, cituoti teisės doktriną, kuri yra nereikšminga derybų šalims, ir pan. Pavyzdys iš advokato praktikos:

Vienas mano pažįstamas kolega advokatas, kartą iš savo kliento – širdies chirurgo išgirdęs pasakojimą, kaip atliekama širdies šuntavimo operacija, labai įtikinamai aiškino derybų oponentams, kokios reikšmingos klaidos ir kuriame operacijos etape buvo medikų padarytos jo klientui bei kaip šias klaidas reikėtų taisyti. Tokiu būdu,

demonstruodamas savo išmanymą, jis norėjo sutvirtinti pasitikėjimą savimi ir tikėjosi įbauginti oponentus, kurie taip kruopščiai nesiruošė deryboms.

Derybininkai turėtų neleisti oponentams daryti jiems poveikio gilinantis į faktines ar teises smulkmenas. Kai kuris nors iš derybininkų pabando susikonsultuoti su nesvarbiu, tiesiogiai su derybomis nesusijusiu dalyku, kiti derybų dalyviai turėtų pagirti asmenį už tokį kruopštų pasirėngimą ir paklausti, ar šis negalėtų pakomentuoti svarbiausių derybų klausimų. Jei reikia, oponento galima paprašyti apibendrinti savo poziciją, nekartoiant jau minėtos informacijos. Tuo atveju, jeigu pats derybininkas turi pakankamai specialiųjų žinių apie pokalbio dalyką, ekspertą vaidinantį oponentą galima „pastatyti į vietą“ uždavus keletą klausimų, į kuriuos jis negalėtų atsakyti, ir būtų priverstas nutraukti jį kompromituojantį pokalbį.

4.20. ATVIRKŠTINĖ PSICHOLOGIJA

Atvirkštinės psichologijos taikymas derybose leidžia derybininkui gauti iš oponento, linkusio elgtis priešingai, nei prašoma, visiškai priešingą rezultatą. Pavyzdžiui, skyrybų atveju dalijant turtą susipykusiems sutuoktiniams, viena iš šalių gali labai norėti gauti visas bendros įmonės akcijas, kad galėtų toliau pati viena plėtoti verslą. Užtuot per derybas pateikęs tokį savo reikalavimą, derybininkas subtiliai pasiskundžia šeimos įmonės nuostolingumu, užsimena apie verslo organizavimo problemas ir miglotas perspektyvas bei pasiūlo kitai šaliai perimti visas įmonės akcijas, o jo klientui mainais atiduoti kitą turtą, kuris yra ne toks problemiškas. Jeigu kitas sutuoktinis aktyviai nedalyvavo šeimos versle ir nežino tikrosios įmonės finansinės būklės arba šeimos verslą vykdė tik vienas iš sutuoktinių, kurio išėjimas iš įmonės reikš ir verslo žlugimą, kitas sutuoktinis gali būti suinteresuotas atsikratyti įmonės akcijų kaip nevertingų ir jas tiesiog padovanoti pirmajam sutuoktiniui. Tokiu atveju jis nesutiks perimti visos įmonės į savo rankas ir pasiūlys ją paimti pirmajam sutuoktiniui. Taip pirmoji ginčo šalis gaus tai, ko neprašė, bet labai troško.

Gudrūs derybininkai dažnai taiko šį metodą, kad gautų naudingas sąlygas kaip atpildą, kurį rungtimosi stiliaus derybininkai neprotingai vertina kaip savo sėkmę. Savo ruožtu sėkmę jie vertina ne pagal

tai, kiek daug arba ką vertingo gavo, bet pagal tai, kaip, jų manymu, prastai gavo oponentas. Atvirkštinės psichologijos derybų techniką taikantys derybininkai savo oponentams pasiūlo atlikti tam tikrą veiksmą arba susilaikyti nuo jo, jeigu jie iš tikrųjų nori gauti tai, ko neva bando išvengti. Jų oponentai stengiasi ryžtingai užkirsti kelią prašomiems dalykams, todėl specialiai primeta kitai šaliai tuos dalykus, kurių ši neva nori mažiausiai. Derybininkui belieka priimti oponento pasiūlymą nutaisius skausmingą veido išraišką, nors iš tikrųjų jis šokinėtų iš džiaugsmo, jei tik galėtų rodyti savo emocijas.

Kita vertus, šią derybų techniką reikėtų taikyti atsargiai. Jei ji taikoma derantis su bendradarbiavimo stiliaus oponentais, esama rizikos, kad šie patenkins derybininko reikalavimus ir duos jam tai, ko iš tikrųjų nereikia. Tada derybininkui teks arba „persigalvoti“, taip atskleidžiant savo apgaulingą elgesį, arba priimti ne tokias naudingas sąlygas, negu būtų gavęs netaikydamas atvirkštinės psichologijos derybų technikos.

Siekiant neutralizuoti minėtąją derybų techniką, būtina nepamiršti savo tikrųjų poreikių ir interesų, kurie buvo nustatyti per pasirengimo deryboms stadiją, ir jais vadovautis, kad ir kokią įspūdį tai darytų derybininkui. Nebūtina tai, ko prašo kita šalis, yra vertinga oponentui. Derybų tikslas – ne nubausti kitą šalį neduodant jai to, ko prašo, bet patenkinti savo kliento poreikius. Vadovaujantis tokiomis taisyklėmis, beprasmiška derantis taikyti atvirkštinę psichologiją.

4.21. APSIMESTINIS NUOBODULYS AR NESIDOMĖJIMAS

Kai kurie oponentai, siekdami pakenkti derybininkams ir sumenkinti jų argumentus bei pakirsti pasitikėjimą savimi, apsimeta nuobodžiaujantys ir visiškai nesidomintys derybininko teikiamais svarbiausiais reikalavimais ir argumentais. Klaidinga stengtis atremti tokią derybų techniką pakeliant balsą ar stengiantis kalbėti įtaigiau. Kur kas efektyvesnis būdas atremti tokių oponento elgesį – įtraukti jį į pokalbį. Derybininkas galėtų paklausti oponento, ką šis galvoja apie derybininko pateiktą siūlymą, ko ir kodėl reikalauja oponentas ir pan. Dar galima paprašyti oponento nurodyti, kokie, jo manymu, yra derybininko išsakytų argumentų trūkumai, kurie verčia oponentą taip abejingai reaguoti į pateiktą derybų siūlymą. Jeigu, nepaisant de-

rybininko pastangų, oponento vis dėlto nepavyksta įtraukti į pokalbį, jis ir toliau lieka abejingas deryboms, reikėtų priminti, kad derybos yra savanoriškas procesas ir niekas neverčia oponento jose dalyvauti. Taigi galima pasiūlyti tolesnes derybas atidėti geresniems laikams, kai oponentas bus labiau suinteresuotas aktyviai ir geranoriškai derėtis.

4.22. PASYVUMAS

Derėtis su pasyviai besielgiančiais derybininkais dažniausiai būna nelengva. Jie yra linkę vilkinti procesą ir neretai delsia, kad pasiektų savo tikslus. Pavyzdžiui, tokie derybininkai gali vėluoti į derybų susitikimą arba nepateikti reikalingų duomenų ar dokumentų, atidėti sprendimų priėmimą ir elgtis taip, lyg nieko neturėtų daryti. Iš tokių derybininkų neretai galima išgirsti: „Dėkojame Jums už siūlymą. Jį apsvarstysime ir informuosime apie savo sprendimą per kelias savaites.“ Paskui jie nei skambina, nei rašo. Kai šiems derybininkams patikima parengti galutinį susitarimo projektą, jie skiria begalės laiko jam „tobulinti“ ir dažniausiai išvis nepateikia jokio dokumento. Taip delsdami derybininkai siekia įtikinti oponentus, kad susitarimas jiems nėra labai svarbus, nes jie turi geresnių alternatyvų, todėl neskuba taikyti nuolaidų ir priimti sprendimų. Tokiu savo elgesiu jie priverčia oponentą nerimauti ir skubėti teikti dar patrauklesnius siūlymus. Kita vertus, dėl tokio delsimo derybininkas gali susidaryti nuomonę, kiek oponentui iš tikrųjų yra svarbus susitarimas.

Jeigu, nepaisant tokio derybininkų elgesio, vis dėlto stengiamasi su jais susitarti, protinga išlaikyti derybų proceso kontrolę savo rankose. Kai oponentas teigia, kad jam reikia laiko pagalvoti ir jis nori pateikti savo poziciją arba sprendimą vėliau, būtina trumpinti tokį apmąstymams skirtą laiką ir jį nurodyti konkrečiau (pvz., tartis ne iki kitos savaitės vidurio, o konkrečiai – iki šios savaitės penktadienio 15 val.). Be to, galima informuoti oponentą, kad tuo metu, kol jis svarsto siūlymą, derybininkas turi teisę siūlyti prekę ar paslaugą ir derėtis su kitais galimais partneriais. Kol laukiama, logiška gerinti savo BATNA. Norint paskatinti oponentą kuo greičiau apsispręsti, laukimo laikotarpiu galima susisiekti su priimti sprendimą delsiančiu oponentu ir tarsi darant jam paslaugą informuoti, kad yra kitas, pasirenkęs su oponentu rimtai konkuruoti siūlymu susidomėjęs interesantas,

todėl jeigu oponentas priims neigiamą sprendimą, bus susitarta su kitu asmeniu. Toks dirbtinės konkurencijos sukūrimas labai paskatina oponentus operatyviau priimti derybininkui palankų sprendimą. Kita vertus, jeigu sutartu laiku oponentas su derybininku nesusisiekia, nepatartina jo ieškoti, jam skambinti ar moralizuoti, kaip jis galėjo nuvilti derybininką ir nesudaryti sutarties. Dar vienas mandagus kontaktas su oponentu ir siūlymas peržiūrėti atnaujintą derybininko reikalavimą galimas nebent tuo atveju, jeigu vienintelė derybininko alternatyva – sudaryti sutartį.

Visi deryboms svarbūs dokumentai ir duomenys pagal galimybes turėtų būti gaunami nedalyvaujant pasyviems derybininkams (pvz., tiesiai iš valstybės institucijų). Jeigu pavyksta sudaryti sutartį, asmenys, kurie derasi su pasyviais derybininkais, visada turėtų patys siūlyti parengti susitarimų projektus. Net kai pasyvūs derybininkai primygtinai reikalauja galimybės patiems rengti šių dokumentų projektus, oponentai irgi turėtų parengti savo dokumentų projektus, kad apsaugotų nuo pasyvių derybininkų delsimą. Kai kuriais atvejais gali prireikti asmeniškai nuvykti pas tokį pasyvų derybininką ir gauti jo parašą, kad tik nebūtų vilkinamas dokumentų pasirašymas.

4.23. KALTĖS JAUSMO SUKĖLIMAS

Ši derybų technika literatūroje kartais vadinama „kaltės taktika“²⁵¹. Jos esmė – atakuoti oponentą, reikalauti pasiaiškinimų dėl padarytų „klaidų“, parodyti jam padėties dramatiškumą ir išpūsti padarytos žalos dydį, taip verčiant jį jaustis kalto dėl susiklosčiusios situacijos. Kai kurios derybų šalys stengiasi sukelti oponentams kaltės jausmą tvirtindamos, kad tokia apgailėtina padėtis susiklostė dėl oponento netinkamų arba neteisėtų veiksmų ar pažeidimų. Pavyzdžiui: „Jeigu jūsų klientas, eidamas per pėsčiųjų perėją, būtų segėjęs atšvaitą, niekas jo nebūtų partrenkęs...“ Neretai kaltės jausmą bandoma sukelti dėl tariamai netinkamo derybininkų elgesio per derybas. Pavyzdžiui, „Jeigu būtumėte buvę sukalbamesni derybų pradžioje...“ arba „Jeigu nebūtumėte reiškę nepagrįstų reikalavimų teisme...“ Kartais net dėl pavėlavimo į derybų susitikimą arba kokių nors pamirštų faktų ar

²⁵¹ Pagal БЕЛЛАНЖЕ, Л. С., p. 70.

dokumentų oponentas gali bandyti priversti „prasižengusįjį“ pasijusti nepatogiai: „Juk mes tarėmes, kad atsinešite eksperto išvadą...“, „Dabar aš tikrai nespėsiu į kitą labai svarbų susitikimą...“

Derybininkai turėtų suprasti, kad ši technika taikoma siekiant priversti oponentą jausti kaltę ar gėdą. Taip sugėdintas ar pasijutęs kaltas derybininkas gali imti taisyti susiklosčiusią padėtį ir padaryti nuolaidą arba sutikti su jam nelabai palankiomis sąlygomis.

Teisininkas neturėtų paisyti savo atstovaujamo asmens padarytų nusižengimų (tikrų ar tariamų), nes jis derasi ne savo vardu. Kas padaryta, tas padaryta, o teisininko paskirtis derybose ne atsakyti už kliento veiksmus ar nukreipti kritikos strėles į save, o bent iš dalies patenkinti kiekvienos iš ginčo šalių poreikius. Dėl to oponento pareiškimų apie netinkamą teisininko kliento elgesį derybininkas neturėtų priimti asmeniškai. Juo labiau tokie priekaištai neturėtų daryti įtakos teisininko elgesiui per derybas. Pakanka tik pareikšti apgailėstą, kad abi šalys pateko į tokią nemalonią padėtį ar oponento klientas buvo priverstas pasijusti nepatogiai.

Nereikėtų kreipti dėmesio ir į oponento „burbėjimą“, kas būtų nutikę, jeigu derybininkas būtų sąžiningai atvykęs laiku ar bent jau pasiskambinęs ir įspėjęs ar pan. Tokiais atvejais, jeigu derybininkas iš tikrųjų pavėlavo į susitikimą arba pamiršo ką nors svarbaus, pakanka paprasčiausiai atsiprašyti ir visus tolesnius oponento bandymus sukelti kaltės jausmą tiesiog ignoruoti. Jeigu oponentas vis dėlto nesiliauja kalbėti apie šias menkas problemas, derybininkas turėtų atitinkamai reaguoti ir pasakyti, kad tokiu savo elgesiu oponentas tik stengiasi trukdyti deryboms ir svarstyti abiem šalims svarbius klausimus. Be to, oponentui dar būtina priminti, kad tokie jo veiksmai gali turėti neigiamų padarinių (pvz., derybos bus nutrauktos), jeigu jis ir toliau taip elgsis.

4.24. GAILESČIO SUKĖLIMAS

Dar viena derybų gudrybė – derybininkai apsimeta tariamai neišmanantys derybų technikos ir taip stengiasi sukelti gailestį bei užuojautą, kad priverstų oponentus nusileisti daugeliu derybų klausimų – juk oponentas turėtų pasijusti nenuskriaudęs vargšo. C. B. Craveris šią derybų techniką vadina „pilvu į viršų“, o šį pavadinimą paaiški-

na taip – padvėsusios žuvys visada plūduriuoja pilvu į viršų²⁵². Tartis su šio tipo derybininkais gana sudėtinga, nes jie atsisako elgtis pagal įprastas derybų taisykles.

Tokie derybininkai elgiasi kaip vilkai ėriuko kailyje. Į susitikimą jie ateina netvarkingai apsirengę ir stengiasi išreikšti savo susižavėjimą erdvia kontoros aplinka, nes jie tokios neturi. Paskui pripažįsta neturintys nė menkiausių derybų įgūdžių ar teisinių žinių ir akivaizdžiai tai parodo, be to, noriai pripažįsta, kad oponentai yra labiau kompetentingi. Per derybas jie prašo oponento elgtis kilniaširdiškai ir nereikalauti iš jų to, ko jie negali duoti, nes derybų rezultatas turės įtakos jų asmeniniam gyvenimui (pvz., jie bus atleisti iš darbo ar pažemintos jų pareigos, negaus sutarto honoraro, praras klientą ir dėl to neturės už ką maitinti savo šeimą, gydytis ir pan.). Jeigu oponentai užima tvirtą poziciją, tokie beviltiški derybininkai prideda ranką prie širdies ir nutaiso skausmingą veido išraišką. Jeigu oponentai tokius gailesčio prašančius derybininkus ir toliau spaudžia priimti jiems nenaudingas sąlygas, šie išsitraukia vaistų nuo širdies ar paprašo stiklinės vandens. Panašiai elgiamasi tol, kol oponentas pagaliau palūžta, ir stengdamasis atsikratyti tokių „pilvu į viršų“ derybininkų pasiūlo sau ne tokį naudingą, bet jiems priimtina susitarimą. Tokio bendravimo, kurio net negalima pavadinti derybomis, rezultatas – puikus gailestį sukėlusio derybininko laimėjimas, nes sudaryta sutartis yra palanki jo klientui, o oponuojanti šalis lieka nieko nepešusi. Keisčiausia, kad gailesčio sukėlimo derybų techniką taikantys derybininkai savo apsimestiniu geraširdiškumu geba pralaimėjusiems oponentams sukelti pasitenkinimo derybų rezultatais jausmą. Oponuojantys derybininkai iš tikrųjų jaučiasi patenkinti, nes padėjo kolegai neprarasti kliento ar sveikatos.

Vien dėl to, kad sugebėjo sukelti užuojautą, derybininkai neturėtų tokiam tariamai silpnam oponentui teikti palankių siūlymų ar spręsti problemas jo naudai. Neteisinga leisti tokiems oponentams laimėti derybas ir už juos atlikti visą reikiamą darbą. Būtina ne tik pasyviai suformuluoti ir pateikti savo siūlymą, bet ir priversti oponentą aktyviai dalyvauti derybose. Tokiems beviltiškiems derybininkams dažniausiai būna sunku dalyvauti tradicinėse derybose. Jie nėra įpratę formuluoti savo siūlymų ir juos ginti. Minėtieji derybininkai

²⁵² CRAVER, C. B., p. 174.

kur kas geriau jaučiasi bandydami sukelti užuojautą ir kritikuodami jiems pateiktus siūlymus. Vadinasi, geriausias būdas įveikti minėtąją derybų techniką – gražinti oponentą į įprastą dvišalį, o ne vienašalį derybų procesą.

4.25. INVESTICIJOS Į DERYBAS

Kuo daugiau laiko žmonės praleidžia derėdamiesi, tuo labiau jie įsitraukia į derybas ir nenori iš jų išeiti tuščiomis rankomis. Jiems paprasčiausiai gaila laiko ir darbo, įdėto siekiant susitarimo, todėl jie gali pasitenkinti menkesniu rezultatu, nei tikėjosi, bet neprarasti susitarimo. Pasitraukimas iš derybų nesudarius sandorio dažniausiai reiškia naujų derybų oponentų paiešką, naujas laiko ir darbo investicijas į kitas derybas, o galbūt net teismo procesų pradžią. Niekam ne paslaptis, kad tokie procesai itin daug kainuoja ir emociškai išsekina dalyvius. Dėl to derybininkai, kurių tikslas – priversti oponentą sudaryti susitarimą, turėtų stengtis kuo labiau jį įtraukti į derybų procesą (pvz., kartu nuvykti į įvykio vietą ir ją apžiūrėti), leisti įdėti daugiau pastangų siekiant susitarimo (pvz., parengti taikos sutarties projektą). Taikant tokią derybų techniką padidėja galimybės susitarti.

Norint pasipriešinti tokiam „įklampinimui“ į derybų procesą, būtina nepamiršti savo BATNA ir į derybas investuoti ne daugiau nei būtina (pvz., pasiūlyti taikos sutarties projektą rengti oponentui arba atsisakyti rengti taikos sutarties projektą tol, kol šalys nesusitars dėl svarbiausių ginčo klausimų).

4.26. LIKUSIO SKIRTUMO PADALIJIMAS

Tai viena paprasčiausių derybų technikų, taikomų galutiniam susitarimui pasiekti. Užuoat viena kitai grasinusios neigiamais padariniais, kilsiančiais nesudarius sutarties, šalys, taikydamos minėtąją techniką, gali kartu judėti galutinio susitarimo link. Pavyzdžiui, šalys derybas pradėjo 100 000 eurų ieškovo reikalavimu ir 70 000 eurų atsakovo siūlymu. Pritaikius įvairias nuolaidas ir pateikus priešinių siūlymų, rezultatas yra toks – ieškovas prašo 85 000 eurų, o atsakovas siūlo mokėti 80 000 eurų. Tikėtina, kad vienas iš derybų dalyvių pasiūlys

padalyti šį skirtumą ir sutikti su 82 500 eurų suma. Vadinaši, likusio skirtumo padalijimo derybų technika taikoma tada, kai abi šalys stengiasi kuo greičiau baigti derybas ir pasidalyti likusį skirtumą aritmetiškai po lygiai ir taip pasiekti tokį pat susitarimą, kurį, tikėtina, būtų pasiekusios, jei tęstų derybas įprasta tvarka, t. y. apsieisdamos vis mažėjančiomis nuolaidomis ir judėdamos link susitarimo.

Atsižvelgiant į ankstesnius derybų etapus, oponento siūlymas padalyti likusį skirtumą per pusę ne visais atvejais yra naudingas derybininkui (pvz., jis padarė daugiau nuolaidų). Dėl to asmenys, kurių prašoma prisiimti likusio skirtumo dalybų pareigą dėl to, kad būtų kuo greičiau pasiektas susitarimas, prieš priimdami tokį siūlymą, turėtų gerai apsvarstyti ankstesnį savo ir oponento elgesį per derybas, jų elgesio adekvatumą, kad nebūtų disbalanso. Priešingu atveju galutinis derybų rezultatas bus naudingesnis oponentui. Dar geriau atremti šią techniką atsisakant padengti likusį skirtumą dėl negalėjimo sau to leisti ir ryžtantis baigti derybas nepasiekus susitarimo, jeigu oponentas pats nesutinka mokėti likusio skirtumo. Kuo labiau derybininkui pavyks įtikinti oponentą, kad jis rimtai pasiryžęs trauktis iš derybų, tuo didesnė tikimybė, kad būtent oponentas sutiks padengti likusį derybų skirtumą.

Kai kurie mokslininkai²⁵³ mano, kad naudinga leisti oponentui pirmam pasiūlyti padalyti likusį skirtumą. Kadangi oponentas siūlo abiem derybų šalims pasidalyti likusį skirtumą, pasiūlymo gavėjas šalių pozicijų vidurkį gali vertinti kaip naują oponento siūlymą ir savo ruožtu pasiūlyti oponentui padalyti likusį skirtumą nuo naujos oponento pozicijos (vidurkio tarp šalių pozicijų) ir pastarojo savo siūlymo. Ankstesniame pavyzdyje ieškovas siūlė susitarti dėl šalių paskutinių pozicijų vidurkio – 82 500 eurų. Dėl to atsakovas gali pasiūlyti baigti derybas ties 81 250 eurai – 82 500 ir 80 000 eurų vidurkiu ir pridurti, kad tai galutinis jo siūlymas.

²⁵³ DAWSON, J. W., 2001, p. 63–64 pagal CRAVER, C. B., p. 178.

IŠVADOS

1. Teisines derybas nuo kitų derybų rūšių skiria šie požymiai: (1) teisinėse derybose kaip šalies atstovas veikia klientui atstovaujantis teisininkas, kuris, be kitų derybininkams įprastų funkcijų, dar prižiūri, kad derybos visapusiškai atitiktų teisės reikalavimus; (2) teisinėmis derybomis yra sprendžiamas ne šalių nesutarimas ar konfliktas, bet teisinis ginčas, kai šalių konkuravimas dėl tikslų ar interesų jau yra įgijęs teisinio ginčo formą, t. y. pasiekęs tokį lygį, kai ginčą galima išspręsti tik teisinėmis priemonėmis.
2. Remiantis svarbiausiais derybų apibrėžimo elementais ir juos papildant požymiais, padedančiais atskirti teises derybas nuo kitų derybų rūšių, galima suformuluoti tokį teisiinių derybų apibrėžimą: teisinės derybos – tai procesas, kurio metu teisininkai, gindami ginčo šalių interesus kilus teisiniui ginčui, komunikuoja tarpusavyje ir turi tikslą šį ginčą baigti susitarimu arba susitaikymu.
3. Vykstant teisinėms deryboms, teisininkas atlieka labai svarbią funkciją – jis privalo būti lojalus savo klientui ir nuolat jį informuoti, laikytis profesinio elgesio taisyklių, veikti sąžiningai ir etišškai, kompetentingai vesti derybas bei laikytis derybų proceso konfidencialumo.
4. Klaidinimas yra tradicinė ir savaime suprantama bet kurio teisiinių derybų proceso dalis. Neetiškas teisininko elgesys klaidinantis oponentą teisės arba fakto klausimu gali pasireikšti dviem būdais: 1) teisininkas sąmoningai pateikia klaidingą arba tik iš dalies teisingą informaciją; 2) teisininkas nutyli reikšmingą informaciją.
5. Klaidinimas teisės klausimu teisinėse derybose yra negalimas.
6. Klaidinimas teisinėse derybose fakto klausimu: dėl derybų objekto vertės, jo svarbos klientui, derybų inicijavimo priežasčių, esamų derybų aplinkybių (pvz., ar būtina skubiai susitarti, ar turima kitų alternatyvų susitarimui), kliento galimybių (kokia yra kliento derybų zona – erdvė tarp pradinio derybų siūlymo ir mažiausiai palankaus, bet vis dar priimtino susitarimo varianto) – yra įprastas dalykas deryboms ir gali būti vadinamas papročiu. Nors Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 1.4 str. 2 d. nurodoma, kad papročiai netaikomi, jeigu jie prieštarauja, be kita ko, sąžiningumo

- principui, manytina, kad dėl specifinio teisinių derybų konteksto galima pateisinti oponento klaidinimą tam tikrais fakto klausimais.
7. Atsižvelgiant į teisinių derybų specifiką, galima pateisinti klaidinimą kai kuriais fakto klausimais, nes derybų šalys yra suinteresuotos susitarti ir gauti iš susitarimo naudos (turtinės arba neturtinės), todėl eidamos į derybas prisiima tam tikrą riziką, kad nežinos visos tiesos bei aplinkybių, galinčių turėti įtakos derybų eigai ir rezultatui. Jos turės vadovautis prielaidomis, savo turima informacija, abejoti kitos šalies atskleidžiama informacija ir ją nuolat tikrinti, siekdamos gauti naudos iš susitarimo.
 8. Svarbiausi kriterijai, kuriais remiantis galima atskirti leistiną klaidinimą fakto klausimu nuo neleistino teisinėse derybose yra šie:
 - (1) klaidinimas fakto klausimu neturėtų pažeisti viešosios tvarkos;
 - (2) klaidinimas fakto klausimu neturėtų pažeisti trečiųjų asmenų interesų;
 - (3) klaidinimas fakto klausimu neturėtų skatinti šalių nelygybės;
 - (4) klaidinimas fakto klausimu neturėtų vykti dėl svarbiausių sandorio faktų.
 - (5) klaidinimas fakto klausimu nėra smerktinas tais atvejais, kai reiškia klaidinga teisininko nuomonė.
 9. Teisininkai, kurie klaidina savo oponentus tyčia nusišepdami esminius derybų klausimus, yra teisiškai įpareigoti atskleisti šią apgaulę. Priešingu atveju kita šalis galėtų per teismą reikalauti pripažinti, kad sandoris buvo sudarytas dėl apgaulės arba iš esmės suklydus dėl svarbiausių jo sąlygų ir padarinių. Sandorio nugrinčijimo atveju atsakomybė tektų tai šaliai, kuri apgavo, ir (arba) šios šalies teisininkams, jeigu suklysta ar suklaidinta buvo dėl jų kaltės.
 10. Ar teisininkas tinkamai elgėsi per derybas, galima įvertinti remiantis trim kriterijais: (1) ar derybų rezultatas tenkina kliento poreikius; (2) kaip vyko derybų procesas ir kaip efektyviai derybininkas gebėjo pasinaudoti jam prieinama informacija, turimais ištekliais ar komunikavimo būdais, taikyti derybų technikas ir teises žinias, ar derybos buvo vedamos mažiausiomis laiko ir pinigų sąnaudomis; (3) bendrasis profesionalaus atstovo elgesio matas – kaip susiklosčius tokiai ginčo ar derybų situacijai elgtųsi sąžiningas, protingas ir rūpestingas kvalifikuotas teisininkas-atstovas.

11. Derybų taktika – tai tam tikri metodai ir būdai, konkretūs veiksmai, kuriais per derybas siekiama užsibrėžto tikslo. Derybų strategija – tai bendrasis veikimo arba elgesio modelis, įgyvendinamas taikant skirtingas derybų taktikas, ir leidžiantis pasiekti numatytą derybų tikslą. Derybų technika – tai toks derybininko elgesys, kuriuo yra siekiama paskatinti pageidaujamą oponento elgesį. Derybų stilius gali būti apibrėžiamas kaip individualus derybininko elgesio per derybas būdas, kurį formuoja derybininko asmeninės savybės ir patirtis.

REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI

1. Pagal analogiją su draudimu civilinėje byloje kaip įrodymus priimti mediacijos metu atskleistus duomenis, teismai neturėtų kaip įrodymų byloje priimti ir duomenų, gautų per derybų procesą, kuriame mediatorius nedalyvauja. Dėl to įstatymų leidėjui siūloma papildyti Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso 177 str. nauja dalimi, kuria numatomas draudimas byloje kaip įrodymus priimti duomenis, gautus vykstant šalių derybų dėl ginčo išsprendimo procesui.
2. Lietuvos advokatų etikos kodekso 10 str. 10 d. iš advokato reikalaujama informuoti klientą apie pavedimo vykdymo eigą, derinti savo veiksmus su klientu ir atsižvelgti į kliento samprotavimus bei argumentus, nedelsiant informuoti klientą apie esminius pavedimo vykdymo įvykius, kad šis galėtų laiku priimti reikiamą sprendimą. Kita vertus, remiantis Lietuvos advokatų etikos kodekso nuostata, minėtoji advokato pareiga galioja tik tada, kai klientas pats to prašo. Manytina, kad reikalavimas advokatui informuoti klientą apie pavedimo vykdymo procesą tik tada, kai klientas to prašo, neatitinka Lietuvos advokatų etikos kodekse įtvirtintų kitų advokato profesinės veiklos etiško atlikimo principų – sąžiningumo, protingumo ir rūpestingumo. Manytina, kad ir veddamas teises derybas, ir atlikdamas kitas profesines pareigas, teisininkas privalo informuoti klientą apie pavedimo vykdymą neatsižvelgdamas į tai, ar klientas pats to prašo. Įstatymų leidėjui atitinkamai siūloma pakeisti Lietuvos advokatų etikos kodekso 10 str. 10 d. taip, kad kliento informavimo apie pavedimo vykdymo eigą, esminius pavedimo vykdymo įvykius galiotų advokatui neatsižvelgiant į tai, ar klientas pats teisininko to prašo.
3. Lietuvos advokatų etikos kodeksas nenustato aiškių sąžiningo elgesio derybose kriterijų. Galioja bendra pareiga elgtis sąžiningai ir pagal visuotinai priimtinas moralės bei dorovės normas (Lietuvos advokatų etikos kodekso 6 str.). Nors pripažinus, kad klaidinimas yra tradicinė ir savaime suprantama derybų proceso dalis, nustatyti tokius kriterijus būtų netikslinga. Kita vertus, jie leistų teisininkams žinoti objektyvias sąžiningo elgesio per derybas ir

bas, o ne vien remtis savo subjektyviu etiško elgesio suvokimu. Dėl to Lietuvos advokatūrai yra siūloma inicijuoti Etikos rekomendacijų advokatams vedant teisines derybas parengimą. Kaip pavyzdžiu rengiant tokias rekomendacijas galima remtis Amerikos advokatų asociacijos Etikos rekomendacijomis deryboms dėl taikos sutarčių sudarymo²⁵⁴.

²⁵⁴ Ethical guidelines for settlement negotiations. American Bar Association, 2002. Prieiga per internetą: <https://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/2011_build/dispute_resolution/settlementnegotiations.authcheckdam.pdf> (2018-03-20).

LITERATŪROS ŠARŠAS

1. 2015 m. kovo 19 d. Lietuvos Respublikos teisingumo ministro įsakymas Nr. 1R-77 „Dėl teisingumo ministro 2004 m. balandžio 2 d. įsakymo Nr. 1R-85 „Dėl Rekomendacijų dėl civilinėse bylose priteistino užmokesčio už advokato ar advokato padėjėjo teikiamą teisinę pagalbą (paslaugas) maksimalaus dydžio patvirtinimo“ pakeitimo“. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/71318080ce0711e4b3439b13415c7e57>> (2017-07-31).
2. 2017 m. Advokatų tarybos veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <http://advokatura.lt/download/60192/metine%20ataskaita%202017_web.pdf> (2018-08-08), p. 10.
3. 2018 m. kovo 23 d. Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos nutarimas Nr. 2S-1 (2018) „Dėl kavamalės/smulkintuvo „ProfiCook“, kavamalės „Maestro“, ventiliatoriaus „Volteno“ reklamų atitikties Lietuvos Respublikos reklamos įstatymo reikalavimams“. Prieiga per internetą: <https://kt.gov.lt/uploads/docs/docs/3353_8ee2ebf5d076c71c7c208207aa15137b.pdf> (2018-03-26).
4. AMBRASIENĖ, D.; CIRTAUTIENĖ, S. Ikisutartinės atsakomybės kvalifikavimo problema: sutartinė, deliktinė ar *sui generis*. *Jurisprudencija*, 2008, 10: 52–63.
5. AMES, D.; MASON, M. Tandem anchoring: informational and politeness effects of range offers in social exchange. *Journal of personality and social psychology*, 2015, 108(2).
6. BADDELEY, S.; JAMES, K. Owl, fox, donkey or sheep: political skills for managers. *Management Learning*, April, 1987, 18: 3–19.
7. BARŠAUSKIENĖ, V.; JANULEVIČIUTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, B. Komunikacijų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija, 2005.
8. BASTRESS, R. M.; HARBAUGH, J. D. Interviewing, counseling and negotiating: skills for effective representation. Aspen Publishers, 1990.
9. Bendravimo psichologija: vadovėlis. Ats. red. Almonaitienė, J. KTU, 2002. Prieiga per internetą: <http://www.sos03.lt/files/knygos/Bendravimo_psichologija.pdf> (2017-08-03).
10. BIRKE, R.; FOX, C. R. Psychological principles in negotiating civil settlements. *Harvard Negotiation Law Review*, 1999, 4: 1–57.
11. Black's law dictionary. 8 ed. Garner, B. A. (ed.). St. Paul: West, a Thomson business, 2004.

12. BRETT, J. M. Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries. San Francisco: Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2007.
13. BRODT, S. E.; TUCHINSKY, M. Working together but in opposition: an examination of the “Good-Cop/Bad-Cop” negotiating team tactic. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000, 81(2): 155–177.
14. BRUNET, E.; CRAVER, B. C. Alternative dispute resolution: the advocate’s perspective. 2 ed. New York: Lexis Nexis, 2001.
15. BURGOON, J. K.; GUERRERO, L. K.; FLOYD, K. Nonverbal communication. London, New York, Routledge, 2016.
16. CARTWRIGHT, J.; HESSELINK, M. Precontractual liability in European private law. Cambridge University Press, 2008, p. 431.
17. CHAPMAN, G. B.; JOHNSON, E. J. Incorporating the irrelevant: Anchors in judgments of belief and value in Gilovich, T.; Griffith, D.; Kahneman, D. Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002, p. 120–138.
18. COHEN, H. You can negotiate anything: the world’s best negotiator tells you how to get what you want. Bantam Books, 1980.
19. COHEN, J. R. Advising clients to apologize. *Southern California Law Review*, 1999, 72: 1009–1069.
20. CONDLIN, R. J. Cases on both sides: Patterns of argument in legal dispute-negotiation. *Md. L. Rev.*, 1985, 44: 65–136.
21. Contract pricing referents guides. Chapter 5. Nonverbal communication. Prieiga per internetą: <<https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=379620>> (2016-10-04).
22. CRAVER, C. B. Effective legal negotiation and settlement. Lexis Nexis/Matthew Bender, 2009.
23. CRAVER, C. B. Negotiation ethics: how to be deceptive without being dishonest/How to be assertive without being offensive. *Texas Law Review*, 1997, p. 713–734.
24. CRAVER, C. B. Skills and values: legal negotiating. 2 ed. Lexis Nexis/Matthew Bender, 2012.
25. CREPALDI, J. Where to sit at a meeting. Prieiga per internetą: <<https://www.linkedin.com/pulse/where-sit-meeting-joseph-crepaldi-1>> (2016-10-04).
26. DAMBRAUSKIENĖ, G. Kolektyvinių derybų principai tarptautinėje ir Lietuvos darbo teisėje. *Jurisprudencija*, 2003, 40: 5–13.
27. DAMBRAUSKIENĖ, G. Socialinio dialogo teisiniai pagrindai. *Jurisprudencija*, 2005, 74: 3–22.

28. DIAMOND, S. Getting more: how to negotiate to achieve your goals in the real world. New York: Crown Business, 2010.
29. Dictionary of conflict resolution. Ed. Yarn, D. H. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
30. Dimensions of body language. Chapter 17. Prieiga per internetą: <http://westsidetoastmasters.com/resources/book_of_body_language/toc.html> (2016-10-04).
31. DOBELLI, R. Aiškaus mąstymo menas. Vilnius: Tyto Alba, 2013.
32. DROLET, A. L.; MORRIS, M. W. Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2000, 36(1): 26–50.
33. EEMEREN, F. H.; GROOTENDORST, R.; JACKSON, S., *et al.* Reconstructing argumentative discourse. Tuscaloosa, Ala., [etc.]: University of Alabama Press, 1993.
34. ENGLISH, B.; MUSSWEILER, T.; STRACK, F. Playing dice with criminal sentences: The influence of irrelevant anchors on experts' judicial decision making. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2006, 32(2): 188–200.
35. Ethical guidelines for settlement negotiations. American Bar Association, 2002. Prieiga per internetą: <https://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/2011_build/dispute_resolution/settlementnegotiations.authcheckdam.pdf> (2018-03-20).
36. EXON, S. N. Advanced guide for mediators. Lexis Nexis, 2014.
37. FEIDAKIS, A.; TSAOUSSI, A. Competitiveness, gender and ethics in legal negotiations: some empirical evidence. *International Negotiation*, 2009, 14(3): 537–570.
38. FELS, R. Effective negotiation: from research to results. Cambridge University Press, 2010.
39. FISHER, R.; URY, W. Getting to yes: negotiating agreement without giving in. 2 ed. New York: Penguin, 1992.
40. *Fishman v. Brooks*, 396 Mass. 643, 487 N. E. 2d 1377 (1986). Prieiga per internetą: <http://www.legalmalpracticelawreview.com/uploads/file/Fishman%20v_%20Brooks%20396%20Mass%20643%20%281986%29.pdf> (2013-08-26).
41. FOLBERG, J.; GOLANN, D. Lawyer negotiation: theory, practice, and law. Walters Kluwer, 2010.
42. GIFFORD, D. G. A context-based theory of strategy selection in legal negotiation. *Ohio State Law Journal*, 1985, 46: 41–94.

43. GIFFORD, D. G. Legal negotiation theory and practice. 2 ed., Thomson/West: St. Paul, 2007.
44. GIFFORD, D. G. Legal negotiation: theory and applications. St. Paul, Minn: West Publishing, 1998.
45. GIFFORD, D. G. The synthesis of legal counseling and negotiation models: preserving client-centered advocacy in the negotiation context. *UCLA Law Review*, 1987, 34: 811–862.
46. GILSON, R. J.; MNOOKIN, R. H. Disputing Through Agents: Cooperation and Conflict Between Lawyers in Litigation. *Columbia Law Review*, 1994, 94(2): 509–566.
47. GUERNSEY, T. F. Truthfulness in negotiation. *University of Richmond Law Review*, 1982, 17: 99–128.
48. GUERNSEY, T. F. A practical guide to negotiation. NITA, 1996.
49. GULLIVER, P. H. Disputes and negotiations: a cross-cultural perspective (Studies on law and social control). Academic Press, 1979.
50. GUTAUSKAS, M. Įtikinimo galia – ar tenkina skirtumo tarp Sokrato ir sofisto panaikinimas? Konferencijos “200 metų po Kanto” pranešimo tezės. Prieiga per internetą: <http://www.filosofija.vu.lt/tekstai/kantas.htm#_Toc98261577> (2017-07-28).
51. HAYNES, J. M.; CHARLESWORTH, S. The fundamentals of family mediation. Federation Press, 1996.
52. HASTIE, R.; SCHKADE, D. A.; PAYNE, J. W. Juror judgment in civil cases: Effects of plaintiff's requests and plaintiff's identity on punitive damage awards. *Law and Human Behavior*, 1999, 23: 445–470.
53. HAWKINS, L.; HUDSON, M.; CORNALL, R. The legal negotiator: a handbook of managing legal negotiations more effectively. Melbourne: Longman Professional, 1991.
54. HILTY, J.; CARNEVALE, P. „Black-hat/White-hat” strategy in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, 55: 444–469.
55. IYENGAR, S. S.; LEPPER, M. R. When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of personality and social psychology*, 2000, 79(6): 995–1006.
56. JAKAITĖ, A. Civilinė atsakomybė esant ikisutartiniams santykiams: disertacija, Vilniaus universitetas, 2012. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20121001_093454-60547/DS.005.0.01.ETD> (2016-08-18).
57. JAKAITĖ, A. Pareiga atskleisti informaciją komercinių ikisutartinių santykių kontekste. *Teisė*, 2011, 81: 104–118.

58. JAKAITĖ, A. Sąžiningumo imperatyvas ikisutartiniuose santykiuose: turinys ir taikymo problematika. *Teisė*, 2011, 79: 76–91.
59. JAKUBIAK-MIROŃCZUK, A. Negocjacje dla prawników – prawo cywilne. Wolters Kluwer Polska, 2010.
60. Justia US Law. Prieiga per internetą: <<http://law.justia.com/cases/new-jersey/supreme-court/1990/118-n-j-51-1.html>> (2017-08-05).
61. KAMINSKIENĖ, N. Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas: monografija. Vilnius: Registrų centras, 2011.
62. KAMINSKIENĖ, N.; TVARONAVIČIENĖ, A.; ČIULADIENĖ, G.; ŽALĖNIENĖ, I. Lietuvos advokatų požiūrio į taikų ginčų sprendimą ir mediaciją tyrimas. *Socialinių mokslų studijos*, 2016, 8(I): 44–62.
63. KARRASS, C. L. In business as in life, you don't get what you deserve, you get what you negotiate. Stanford Street Press, 1996.
64. Kauno apygardos teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus 2010 m. kovo 29 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-33-133-2010. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt.skaitykla.mruni.eu/tp/155807>> (2017-08-05).
65. Kauno apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2015 m. lapkričio 24 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2A-1872-480/2015. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt.skaitykla.mruni.eu/tp/1157738>> (2017-08-05).
66. KELMAN, M.; ROTTENSTREICH, Y.; TVERSKY, A. Context-dependence in legal decision making. *The Journal of Legal Studies*, 1996, 25: 287–318.
67. KOROBKIN, R. A positive theory of legal negotiation. *Georgetown Law Journal*, 2000, 88: 1789–1831.
68. KOROBKIN, R.; GUTHRIE, C. Heuristics and biases at the bargaining table. *Marquette Law Review*, 2004, 87: 795–808.
69. KOROBKIN, R.; GUTHRIE, C. Psychology, economics, and settlement: a new look at the role of the lawyer. *Texas Law Review*, 1997–1998, 76.1: 77–142.
70. KOROBKIN, R.; GUTHRIE, C. Psychological barriers to litigation settlement: an experimental approach. *Michigan Law Review*, 1994, 93(1): 107–192.
71. KOVACH, K. K. Mediation: principles and practice. 3 ed., St. Paul, Minnesota: West Group, 2004.
72. KRAMER, H. S. Game, set, match: winning the negotiations game. New York: ALM Publishing, 2001.
73. KRAMER, R. M.; NEWTON, E.; POMMERENKE, P. L. Self-Enhancement Biases and Negotiator Judgment: Effects of Self-Esteem and Mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, 56(1): 110–133.

74. LANGER, E.; BLANK, A.; CHANOWITZ, B. The Mindlessness of sstensibyl thoughtful action: the role of „placebic“ information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1978, 36(6): 635–642.
75. LASTAUSKIENĖ, G. Ekonominiai argumentai teisėje: jų vieta ir ribos. *Teisė*, 89, 2013.
76. LATIF, E. Apologetic justice: evaluating apologies tailored toward legal solutions. *Boston University Law Review*, 2001, 81: 289–320.
77. Latin dictionary. Prieiga per internetą: <<http://www.latin-dictionary.net>> (2013-09-11).
78. LAVENS, P. Negotiation and apologies: the role of an apology, the role of the law and the role of the lawyer. 2013. Prieiga per internetą: <<http://ssrn.com/abstract=2473234> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2473234>> (2015-04-09).
79. LEESON, S. M.; JOHNSTON, B. M. Ending it: dispute resolution in America – decsriptions, examples, cases, and questions. Cincinnati, Ohio: Anderson, 1988.
80. LEWICKI, R. J.; SOUNDERS, D. M.; BARRY, B. Negotiation. Boston/McGraw-Hill, 2006.
81. Lietuvos advokatų etikos kodeksas, patvirtintas LR teisingumo ministro 2016-04-22 įsakymu Nr. 1R-133, TAR, 2016-04-22, Nr. 10280.
82. Lietuvos apeliacinio teismo 2017 m. liepos 14 d. nutartis, priimta baudžiamojoje byloje Nr. 1A-393-453/2017. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt.skaitykla.mruni.eu/tp/1502783>> (2017-08-05).
83. Lietuvos apeliacinio teismo 2017-11-20 nutartis civ. b. Nr. 2A-640-823/2017. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt.skaitykla.mruni.eu/tp/1538669>> (2018-07-04).
84. Lietuvos apeliacinio teismo nutartis civilinėje byloje Nr. 2-63-2010. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt/tp/147776>> (2013-08-30).
85. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus 2005 m. sausio 19 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3k-3-38. *Teismų praktika*, 2005, 23. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt/tp/46492>> (2015-09-09).
86. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus 2018 m. gegužės 10 d. nutartiscivilinėje byloje Nr. e3K-3-209-695/2018. Prieigaper internetą: <<http://www.infolex.lt.skaitykla.mruni.eu/tp/1599851>> (2018-08-08).
87. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus plenarinės sesijos 2006 m. lapkričio 6 d. nutarimas, priimtas civilinėje byloje V. Š. v. A. N., bylos Nr. 3K-P-382/2006. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt.skaitykla.mruni.eu/tp/67801>> (2018-08-08).

88. Lietuvos oficialiosios statistikos portalo duomenys. Prieiga per internetą: <<https://osp.stat.gov.lt>> (2018-03-26).
89. Lietuvos Respublikos advokatūros įstatymas. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 50-1632.
90. Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 89-2741.
91. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Civilinis kodeksas, *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 74-2262.
92. Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Civilinio proceso kodeksas. *Valstybės žinios*, 2002-04-06, Nr. 36-1340.
93. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. TAR, 2016-09-19, Nr. 23709.
94. Lietuvos Respublikos vartojimo kredito įstatymas. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 1-1.
95. Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo 2007 m. kovo 23 d. nutartis byloje Nr. N-444-627-07. Prieiga per internetą: <<http://www.infolex.lt/skaitykla.mruni.eu/tp/77081>> (2017-08-05).
96. Lillian Hellman quotes. Prieiga per internetą: <<https://allpoetry.com/quote/by/Lillian%20Hellman>> (2016-08-17).
97. LUŠKYTĖ, J. Lyčių stereotipai nekanoniškuose tekstuose. Kanonai lietuvių kultūroje, Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2001.
98. MALOUFF, J.; SCHUTTE, N. S. Shaping juror attitudes: Effects of requesting different damage amounts in personal injury trials. *Journal of Social Psychology*, 1989, 129: 491–497.
99. MARCHBANK, J.; LETHERBY, G. Introduction to gender: social science perspectives. Pearson Longman Education, Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, England, 2007.
100. MARTI, M. W.; WISSLER, R. L. Be careful what you ask for: The effects of anchors on personal injury damages awards. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 2000, 6: 91–103.
101. MAŽEIKIENĖ, A.; PELECKIS, K. Verslo derybos: vadovėlis. Vilnius: Technika, 2010.
102. MCGINNISS, M. S. Breaking Faith: Machiavelli and Moral Risks in Lawyer Negotiation. *North Dakota Law Review*, 2015, 91: 247–308.
103. MENKEL-MEADOW, C. Lawyer negotiations: theories and realities – what we learn from mediation. *The Modern Law Review*, 1993, 56: 361–379.

104. MENKEL-MEADOW, C. Legal negotiation: a study of strategies in search of a theory. *Law and Social Inquiry*, 1983, 8: 905–937.
105. MENKEL-MEADOW, C. Toward another view of legal negotiation: the structure of problem solving. *UCLA Law Review*, 1984, 31: 754–842.
106. MENKEL-MEADOW, C. When winning isn't everything: the lawyer as problem solver. *Hofstra Law Review*, 2000, 28: 905–924.
107. MNOOKIN, R. H., et al. Beyond winning: negotiating to create value in deals and disputes. Harvard: Belknap press, 2000.
108. Nacionalinės teismų administracijos 2017 m. statistikos ataskaitos apie pirmos ir apeliacinės instancijos teismų darbo rezultatus. Prieiga per internetą: <<http://www.teismai.lt/lt/visuomenei-ir-ziniasklaidai/statistika/106>> (2018-03-26).
109. NADLER, J. Rapport in legal negotiation: How small talk can facilitate e-mail dealmaking. *Harvard Negotiation Law Journal*, 2004, 9: 225–253. Prieiga per internetą: <<http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/haneg9&div=8&id=&page=>> (2016-04-13).
110. NADLER, J.; SHESTOWSKI, D. Negotiation, information technology, and the problem of faceless other. *Negotiation Theory and Research*, 2006, p. 145–172. Prieiga per internetą: <http://www.law.northwestern.edu/faculty/fulltime/nadler/Nadler_Shestowsky.pdf> (2016-04-13).
111. NAUCKŪNAITĖ, Z. Argumentacija: įrodymo ir įtikinimo santykis. *Žmogus ir žodis*, 2007, 9(1): 94–100.
112. NAUCKŪNAITĖ, Z. Argumentų tipologija. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/tobulinimas/renginiai/medziaga/metodine_1_k_mokyto-jams/failai/09%20Argumentu%20tipologija.pdf> (2017-07-28).
113. Negotiation and dispute resolution in theory and practice. Farbol, J. (ed.), Copenhagen university, 2002.
114. PEACE, A. Kūno kalba. Kaunas: Dajalita, 2003.
115. PETRYLAITĖ, D. Kolektyvinių derybų vaidmuo ir reikšmė sprendžiant kolektyvinius darbo ginčus: Lenkijos praktika ir perspektyvos Lietuvoje. *Jurisprudencija*, 2005, 74: 23–29.
116. PETRYLAITĖ, D. Šakos kolektyvinių derybų institutas viešajame sektoriuje. *Teisė*, 2008, 66: 7–20.
117. PETRYLAITĖ, D.; JASELIONYTĖ, V. Kolektyvinės darbuotojų teisės Europos socialinėje chartijoje (pataisytoje) ir jų realizavimas Lietuvoje, 2010, 5: 419–441.
118. RACHLINSKI, J. J. Gains, losses, and the psychology of litigation. *Southern California Law Review*, 1996, 70: 113–184.

119. RAIFFA, H. The art and science of negotiation. Harvard University Press, 1982.
120. RAINEY, B. M. Choosing your negotiation site: your place or mine? *Graziadio Business Review*, 2010, 13(3). Prieiga per internetą: <<https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/choosing-your-negotiation-site-3>> (2017-05-22).
121. REARDON, K. K. The skilled negotiator: mastering the language of engagement. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
122. REQUERO, W. H.; GRAHAM, J. L. Global negotiation: the new rules. New York. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.
123. RISKIN, L. L.; WESTBROOK, J. E. Dispute resolution and lawyers. 2 ed. St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1997.
124. ROBBENNOLT, J. K. Apologies and legal settlement: An empirical examination. *Michigan Law Review*, 2003, 102(3): 460–516.
125. ROBBENNOLT, J. K. Apologies and settlement levers. *Journal of Empirical Legal Studies*, 2006, 3.2: 333–374.
126. ROBBENNOLT, J. K. Attorneys, apologies, and settlement negotiation. *Harvard Negotiation Law Review*, 2008, 13.2: 349–398.
127. ROBERTS, S.; PALMER, M. Dispute processes – ADR and the primary forms of decision-making. 2 ed. Cambridge university press, 2005.
128. *Rogers v. Robson, Masters, Ryan, Brumund & Belom*, 81 Ill. 2 d. 201, 407 N. E. 2 d. 47 (1980). Prieiga per internetą: <http://www.leagle.com/decision/198028281Ill2d201_1257> (2018-08-07).
129. RUNDE, C. E.; FLANAGAN, T. A. Becoming a conflict competent leader: How you and your organization can manage conflict effectively. San Francisco: John Wiley & Sons, 2012.
130. SCHNEIDER, A. K. Shattering negotiation myths: Empirical evidence on the effectiveness of negotiation style. *Harvard Negotiation Law Review*, 2002, 7: 143–233.
131. SHELL, R. G. Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people. New York: Viking, 1999.
132. STARK, P. B. Putting time and information on your side. Peter Barron Stark & Associates, 2000. Prieiga per internetą: <<http://www.negotiatingguide.com/negotiation/timeandinformation.htm>> (2017-05-22).
133. STELMACH, J.; BROŽEK, B. Foundations of legal negotiations [e-book]. Kraków: Copernicus Center Press; 2014. Available from: eBook Academic Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed March 1, 2018.
134. STONYS, A. Viešumas ir lygiateisiškumas viešosios teisės sutartyse. *Teisė*, 2013, 87: 152–166.

135. TEPLY, L. L. Legal negotiation in a nutshell. Thomson/West: St. Paul, 2005.
136. Thesaurus Latino-Lituanicus. Jungtinis lotynų-lietuvių kalbų žodynas nuo XVII iki XXI amžiaus [elektroninis išteklius]. Prieiga per internetą: <<http://www.thesaurus.flf.vu.lt>> (2014-03-22).
137. THOMAS, K. W. Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Tuxedo, NY: Xicom, 1974.
138. THOMPSON, L.; NADLER, J. Negotiating via information technology: theory and application. *Journal of Social Issues*, 2002, 58: 109–124. Prieiga per internetą: <http://www.law.northwestern.edu/faculty/fulltime/nadler/Thompson_Nadler_InfoTechnology.pdf> (2016-04-13)
139. Toward the anthropology of woman. Monthly Review Press: New York, ed. by Reiter, R. R., 1975.
140. TRASK, A.; DEGUIRE, A. Betting the company: complex negotiation strategies for law and business. New York: Oxford University Press, 2013.
141. UNIDROIT principles of international commercial contracts, 2010. Prieiga per internetą: <<http://www.unidroit.org/english/principles/contracts/principles2010/integralversionprinciples2010-e.pdf>> (2017-11-15).
142. URY, W. Getting past no: negotiating in difficult situations. New York (N.Y.): Bantam Books, 2007.
143. VĮ Statybos produkcijos sertifikavimo centro registruojamos rekomendacijos dėl statinių statybos skaičiuojamųjų kainų nustatymo. Prieiga per internetą: <<http://www.spsc.lt/cms/index.php?Itemid=326>> (2017-07-31).
144. Vilniaus apygardos administracinio teismo 2009-04-10 nutartis administracinio teisės pažeidimo byloje Nr. II-464-0121/2009. Prieiga per internetą: <<http://www.infollex.lt.skaitykla.mruni.eu/tp/120302>> (2017-08-05).
145. Vilniaus apygardos teismo nutartis civilinėje byloje Nr. 2S-841-464/2011. Prieiga per internetą: <<http://www.infollex.lt/tp/211141>> (2013-08-30).
146. VOLKEMA, R. J. The negotiation toolkit: how to get exactly what you want in any business or personal situation. Amacom, 1999.
147. WACHTER, M. L.; COHEN, G. M. The law and economics of collective bargaining: an introduction and application to the problems of subcontracting, partial closure, and relocation. *University of Pennsylvania Law Review*, 1988, 136: 1349–1417.
148. WAICUKAUSKI, R. J.; SANDLER, P. M.; EPPS, J. The 12 secrets of persuasive argument. Chicago: American Bar Association, 2009.

149. WALTERS, A. E.; STUHLMACHER, A. F.; MEYER, L. L. Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 1998, 76(1): 1–29.
150. WELSH, N. A. Perceptions of fairness in negotiation. *Marq. L. Rev.*, 2003, 87: 753–767.
151. WILLIAMS, G. R. Legal negotiation and settlement. St. Paul: West publishing co., 1983.
152. WOLFRAM, C. W. Modern legal ethics. St. Paul, Minn: West Publishing Company, 1986.
153. World Justice Project, Rule of Law Index 2017–2018. Prieiga per internetą: <https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/WJP_ROLI_2017-18_Online-Edition_0.pdf> (2018-03-15).
154. Žiniatinklis „Technologijos. Taikymai“. Prieiga per internetą: <<http://www.internetotechnologijos.lt/index.php/metaduomenys/meta-duomenys/All-Pages>> (2016-04-13).
155. БЕЛЛАНЖЕ, Л. Переговоры. Санкт-Петербург: Издательский дом «Нева», 2002.
156. КЕННЕДИ, Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. Москва: Альпина бизнес букс, 2007.
157. РУБИН, Д.; ПРУЙТ, Д.; КИМ, С. Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, решение. СПб.: Прайм-Еврознак, 2001.
158. ХОДЖСОН, Д. Переговоры на равных. Минск: Амалфея, 2004.
159. ЧАЛДИНИ, Р. Б. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. М.: «Эксмо», 2013.
160. ШВАРЦ, Б. Парадокс выбора: почему «больше» значит «меньше». Москва: Добрая книга, 2005.

NATALIJA KAMINSKIENĖ

TEISINĖS DERYBOS

Monografija

SL 1613. 2019-09-05. 15,5 sąlyginio spaudos lanko
Tiražas 200 egz. Užsakymo Nr.

Redagavo Jūratė Juknevičiūtė
Maketavo Janina Kaminskaitė
Parengė leidybai Algis Švedas

VĮ Registrų centro Komercinių paslaugų departamentas
tel./faksas (8 5) 261 2806
www.teisineliteratura.lt, leidyba@teisineliteratura.lt

Spausdino BMK LEIDYKLA
A. Mickevičiaus g. 5, 08119 Vilnius
Kaina sutartinė



Doc. dr. Natalija Kaminskienė

CEDR (Didžioji Britanija) akredituota mediatorė, Mykolo Romerio universiteto Teisės mokyklos Privatinės teisės instituto docentė. Specializacijos sritys – verslo ginčų sprendimas (derybos, mediacija, arbitražas). Nuo 2010 m. dėsto teisinių derybų, mediacijos ir alternatyvaus ginčų sprendimo dalykus (lietuvių ir anglų kalba) Mykolo Romerio universitete, yra daugelio mokslinių publikacijų derybų ir mediacijos tematika autorė. 2011 m. išleido monografiją „Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas“, 2013 m. – vadovėlį „Mediacija“ (su bendraautoriais).

ISBN 978-9955-30-284-1



9 789955 302841